Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton

Răspunsul lor...

DA

Negociază înțelept fără a ceda

AFLATI CARE ESTE SECRETUL

-SUCCESULUI NEGOCIERII-

Cartea lui Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton a constituit încă de la prima apariție o revelație pentru toti cei care analizau procesele de negociere în general și procesele de vânzare în special, devenind, în scurt timp o lectură de referință.
Ne place sau nu, în fiecare zi negociem: negociem cu soțul sau soția, negociem cu copii, cu vecinii, cu colegii de serviciu, cu clienții, cu furnizorii sau cu șefii și fiecare dintre aceste întâlniri are povestea ei.

Meritul cărții este de a fi făcut deconstrucția structurilor care stau în spatele fiecărei situații si a le pune la loc într-o manieră ușor de citit și – mai ales – de folosit în interacțiunile zilnice, în negocieri, medieri si vânzări.

Concluzia celor trei este dezarmant de simplă: nu există un secret al negocierilor de succes, ci doar o analiză situațională atentă în care dacă ai identificat interesele partenerului de negociere, poți să ajungi la o poziție reciproc avantajoasă, construind bazele unei relații economice, politice sau interpersonale de durată.

Mircea Mihai, CEO EXELO

www.topbook.ro

BMI PUBLISHING

EXELO

Apariție editorială realizată cu sprijinul EXELO

Răspunsul lor... DA

Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton

Getting to Yes
Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton

Traducere: Raluca Mateescu
Revizuirea traducerii: Tatiana Chera
Coperta: Marian Burtea

Copyright © Roger Fisher, William Ury and Bruce Patton, 2011
All rights reserved

Editura BMI
Aleea Baiut nr. 11, sector 6, București
Tel/Fax: 0314.206.693; 0785.80.86.17; 0721.29.20.05
Web: www.topbook.ro; E-mail: editurabmi@gmail.com

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
FISHER, ROGER
Răspunsul lor... da / Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton ; trad.: Raluca Mateescu. - București : Editura BMI, 2016
ISBN 978-606-8038-18-6

I. Ury, William
II. Patton, Bruce
III. Mateescu, Raluca (trad.)
IV. Tatiana Chera (rev.)

316.472.4

Roger Fisher ▪ William Ury ▪ Bruce Patton

RĂSPUNSUL LOR... DA

BMI PUBLISHING

Aprecieri pentru Răspunsul lor: DA

Răspunsul lor: DA şi-a câştigat un loc pentru care nu rivalizează cu nicio altă carte din literatura de rezolvare a conflictelor. Nicio altă carte din acest domeniu nu a avut impactul acesteia asupra modului în care practicanţii, profesorii, cercetătorii şi publicul abordează negocierea.

Forumul National Institute for Dispute Resolution

Răspunsul lor: DA este un manual practic şi foarte uşor de citit despre fundamentele negocierii. Ca negociatori în probleme personale, comunitare şi de afaceri, trebuie să ne îmbunătăţim cu toţii abilităţile de soluţionare a conflictelor şi de obţinere a acordului, iar acest volum concis este cel mai bun început.

John T. Dunlop

O carte splendidă, care vă va ajuta să transformaţi bătăliile cu adversarii în soluţionare raţională a problemelor.

Averell Harriman

Răspunsul lor: DA este o carte foarte uşor de citit, un ghid fără complicaţii despre rezolvarea conflictelor în fiecare dimensiune imaginabilă a vieţii. Un ghid care te învaţă cum să câştigi fără a compromite o prietenie. Mi-ar fi plăcut s-o fi scris eu!

Ann Landers

Răspunsul lor: DA este o carte puternică, incisivă, persuasivă. Nu o tolbă de trucuri, ci o abordare generală. Poate cea mai folositoare carte pe care o veţi citi vreodată.

Elliot Richardson

Idei simple, dar puternice, care şi-au adus deja contribuţia la nivel internaţional, sunt aici puse la dispoziţia noastră, a tuturor. Sfaturi excelente despre cum să abordezi negocierile.

Cyrus Vance

Răspunsul lor: DA

Autorii acestei cărţi colaborează încă din 1977.

Roger Fisher predă cursuri de negociere la Harvard Law School, unde este profesor emerit Williston şi director al Harvard Negotiation Project (Programul de Negociere Harvard). Crescut în Illinois, autorul a luptat în al doilea război mondial în cadrul forţelor militare aeriene ale SUA, a lucrat la Paris în cadrul planului Marshall şi apoi la Washington D.C. în cadrul Departamentului de Justiţie. Apoi a practicat dreptul în Washington şi a oferit consultanţă Departamentului de Apărare. El este cel care a avut ideea serialului de televiziune *Avocaţii* şi a fost editorul executiv al acestuia. Oferă consultanţă guvernelor, corporaţiilor şi oamenilor prin intermediul organizaţiilor Conflict Management Inc. şi Conflict Management Group din Cambridge, Massachusetts.

William Ury este consultant, autor de lucrări şi conferenţiar pe subiecte de negociere şi mediere. De asemenea, este directorul Negotiation Network de la Harvard University şi director asociat al Harvard Negotiation Project. A oferit consultanţă în calitate de terţă parte în diferite negocieri, de exemplu conflictul palestiniano-israelian, acordul dintre armatele SUA şi URSS privind controlul armelor sau tratativele sindicat-patronat din timpul grevei de la o mină din Kentucky. În prezent, este implicat în soluţionarea unor conflicte etnice în spaţiul ex-sovietic şi în negocierile contractuale ale angajaţilor din învăţământ dintr-un mare oraş. Şi-a început educaţia în Elveţia, a absolvit lingvistica la Yale şi antropologia la Harvard.

Bruce Patton, este director adjunct al Harvard Negotiation Project şi conferenţiar Thaddeus R. Beal la Harvard Law School, unde predă cursuri de negociere. Este avocat şi oferă cursuri de negociere diplomaţilor şi cadrelor de conducere din companii din întreaga lume. În calitate de mediator şi consultant în negociere, îşi oferă serviciile în soluţionarea conflictelor internaţionale, corporative, sindicale, sau familiale. Este membru al organizaţiilor Conflict Management, al căror co-fondator este din 1984.

Cuprins

Aprecieri pentru Răspunsul lor: DA iii

Răspunsul lor: DA iv

Mulțumiri x

Prefață la a doua ediție xiv

Introducere xvi

I. Problema

II. Metoda

2 Separați oamenii de problemă 12

3 Concentrați-vă pe interese, nu pe poziții 31

4 Generați opțiuni în avantajul reciproc 45

5 Insistați pe aplicarea unor criterii obiective 66

III. Da, dar...

6 Dacă oponentul este mai puternic 79

7 Dacă oponentul nu intră în joc? 88

8 Dacă oponentul recurge la trucuri murdare? 106

IV. În concluzie 119

V. Zece întrebări pe care le pun oamenii 121

Taţilor noştri,
Walter T. Fisher şi Melvin C. Ury,
care, prin exemplele pe care ni le-au oferit, ne-au
învăţat ce înseamnă puterea principiului.

Mulţumiri

Această carte a început ca o întrebare: care este cea mai bună cale prin care oamenii îşi pot rezolva divergenţele? Spre exemplu, care este cel mai bun sfat care poate fi dat unor soţi aflaţi în plin divorţ, care vor să ştie cum să ajungă la o înţelegere dreaptă şi reciproc avantajoasă fără să se certe între ei? Poate chiar mai dificil, ce sfat i se poate da unuia singur dintre ei? Zi de zi, familii, vecini, cupluri, angajaţi, şefi, oameni de afaceri, consumatori, agenţi de vânzări, avocaţi şi naţiuni se confruntă cu aceeaşi dilemă, despre cum să obţină un DA fără a ajunge la război. Pornind de la experienţa noastră în drept internaţional şi antropologie şi de la o îndelungată colaborare cu practicieni, colegi şi studenţi, am creat o metodă practică de negociere amiabilă, prin care se poate ajunge la o înţelegere fără a ceda prea mult.

Ne-am verificat ideile pe avocaţi, oameni de afaceri, oficiali guvernamentali, judecători, directori de închisoare, diplomaţi, agenţi de asigurări, ofiţeri de armată, mineri, petrolişti etc. Le aducem mulţumiri celor care au oferit critici sau sugestii bazate pe experienţa lor. Am câştigat extraordinar din răspunsurile lor.

De fapt, sunt atât de mulţi cei care ne-au ajutat să ne informăm de-a lungul anilor, încât nu mai putem spune exact cui îi datorăm fiecare idee şi în ce formă ne-a fost oferită. Cei care au contribuit cel mai mult vor înţelege că am renunţat la o bună parte dintre notele de subsol nu pentru că ne-am însuşit toate ideile din această carte ci, mai degrabă, pentru a face mai uşor de citit un text pentru care le suntem datori atât de multor oameni.

Totuşi nu putem să nu-l menţionăm pe Howard Raiffa. Critica lui directă dar prietenească ne-a ajutat de mai multe ori să ne îmbunătăţim abordarea, iar ideea lui de a căuta avantaje comune prin explorarea divergenţelor şi folosirea unor proceduri pline de imaginaţie pentru rezolvarea problemelor dificile ne-au inspirat în scrierea secţiunilor despre acele subiecte. Louis Sohn, un extraordinar planificator şi negociator, s-a arătat mereu încurajator, creativ, cu privirea înainte. Printre datoriile noastre faţă de el se numără şi ideea folosirii

unui text de negociere unic, pe care am numit-o „procedura uni-text". În sfârşit, vrem să le mulţumim lui Michael Doyle şi lui David Straus pentru ideile lor creative despre sesiunile de brainstorming.

Anecdotele şi exemplele bune sunt greu de găsit. Dorim să-i mulţumim lui Jim Sebenius pentru relatările sale de la Conferinţa Legilor Mării (ca şi pentru bine-gândita critică asupra metodei), lui Tom Griffith, pentru relatarea privind negocierea cu un investigator de asigurări, şi lui Mary Parker Follett pentru povestea celor doi bărbaţi care se certau într-o bibliotecă.

Dorim să le mulţumim în mod special tuturor celor care au citit drafturile cărţii şi ne-au oferit opiniile lor, inclusiv studenţilor de la seminarele de negociere din ianuarie 1980 şi 1981 ale Facultăţii de Drept de la Harvard, şi lui Frank Sander, John Cooper şi William Lincoln, care au predat acele seminare alături de noi. Le mulţumim membrilor seminarului de negociere de la Harvard pe care nu i-am menţionat încă şi care ne-au ascultat cu atenţie în aceşti ultimi doi ani şi ne-au oferit multe sugestii folositoare: John Dunlop, James Healy, David Kuechle, Thomas Schelling şi Lawrence Susskind. Tuturor prietenilor şi asociaţilor noştri le suntem recunoscători mai mult decât putem spune, dar principala responsabilitate pentru conţinutul acestei lucrări le aparţine autorilor; dacă rezultatul nu este încă perfect, nu este din cauza neimplicării colegilor noştri.

Fără familie şi prieteni, scrisul ar fi intolerabil. Pentru critica utilă şi constructivă şi pentru sprijinul moral le mulţumim lui Caroline Fisher, Francis Turnbull şi Janice Ury.

Dacă nu era Francis Fisher, această carte nu ar fi fost scrisă niciodată. Am avut norocul de a ne face cunoştinţă acum mai bine de patru ani.

Nu am fi putut avea parte de un ajutor secretarial mai bun. Le mulţumim lui Deborah Reimel, pentru competenţa ei infailibilă, pentru sprijinul moral şi ferm, dar şi pentru amintirile plăcute; şi lui Denise Trybula, pentru veselia şi sârguinţa ei neabătută. Mulţumiri speciale celor care s-au ocupat de culegerea textului, conduşi de Cynthia Smith, şi care au făcut faţă unui lung şir de versiuni şi termene limită.

Am ajuns şi la editorii noştri. Prin reorganizarea şi împărţirea cărţii în două părţi, Marty Linsky a făcut-o mult mai uşor de citit. Pentru a-i cruţa pe cititorii noştri, a avut bunul simţ de a nu ne cruţa nouă sentimentele. Mulţumiri lui Peter Kinder, June Kinoshitaşi Bob Ross. June s-a străduit să elimine elementele sexiste din limbaj. Unde nu a reuşit, le cerem scuze acelora dintre dumneavoastră care s-ar putea simţi ofensaţi. Dorim să mulţumim, de

asemenea, lui Andrea Williams, consultantul nostru, lui Julian Bach, agentul nostru, şi lui Dick McAdoo şi asociaţilor săi de la Houghton Mifflin, care au făcut ca apariţia acestei cărţi să fie posibilă, iar lectura, plăcută.

În cele din urmă, dorim să-i mulţumim lui Bruce Patton, prietenul şi colegul nostru, editor şi mediator. Nimeni nu a contribuit mai mult decât el la această carte. De la bun început, ne-a ajutat să concepem şi să organizăm silogismul acestei cărţi. A reorganizat aproape fiecare capitol şi a corectat fiecare cuvânt. Dacă ar fi fost un film, această carte ar fi fost o „producţie Patton".

Roger Fisher
William Ury

Prefaţă la a doua ediţie

Pe parcursul ultimilor zece ani, importanţa negocierii ca domeniu academic şi preocupare profesională a crescut simţitor. S-au publicat noi lucrări teoretice, au fost realizate studii de caz şi cercetări empirice. Acum zece ani, foarte puţine şcoli ofereau cursuri de negociere; în momentul de faţă acestea sunt peste tot. Universităţile încep să atragă cadre care se specializează în negociere. La fel şi firmele de consultanţă.

În acest peisaj intelectual schimbător, ideile din cartea *Răspunsul lor ...DA!* s-au impus foarte bine. S-au bucurat de atenţia şi aprobarea unui public larg şi sunt adesea citate ca punct de pornire pentru alte lucrări. Din fericire, ele sunt convingătoare şi pentru alţi autori. Majoritatea întrebărilor şi comentariilor s-au concentrat asupra punctelor în care cartea părea ambiguă sau în care cititorii îşi doreau sfaturi mai concrete. În această ediţie revizuită, am încercat să abordăm cele mai importante dintre aceste aspecte.

În loc să intervenim asupra textului, lăsându-le cititorilor sarcina de a descoperi singuri schimbările, am preferat să adăugăm materialul nou într-o secţiune separată, la sfârşitul acestei a doua ediţii. Textul principal rămâne neschimbat faţă de cel iniţial, cu excepţia actualizării cifrelor din exemple, pentru a ţine pasul cu inflaţia, şi a câtorva reformulări, pentru a clarifica anumite lucruri sau a elimina eventualele expresii discriminatoare. Sperăm că răspunsurile noastre la „Zece întrebări pe care oamenii le pun în legătură cu *Răspunsul lor: DA*" se vor dovedi folositoare şi vor reuşi să satisfacă interesele cititorilor.

Ne vom ocupa de mai multe chestiuni: (1) semnificaţiile şi limitele unei negocieri „principiale" (cuprinzând sfaturi practice, nu morale); (2) modul cum poate fi abordată o persoană care pare a fi lipsită de raţiune sau care are un alt sistem de valori, un alt punct de vedere sau un alt stil de negociere; (3) câteva aspecte practice despre locul de întâlnire, cine ar trebui să facă prima ofertăşi trecerea de la generarea de opţiuni la obţinerea angajamentelor; (4) rolul puterii în negociere.

Aspectele rămase neelucidate vor trebui să aştepte apariţia altor cărţi. Cititorii interesaţi să afle în detaliu modul în care trebuie abordate aspectele interumane ale negocierii pentru a se stabili o relaţie funcţională pot citi cartea Getting Together: Building Relationships as We Negotiatede Roger Fisher şi Scott Brown, apărută tot la Penguin. Dacă vă preocupă modul în care trebuie procedat cu oamenii dificili şi cu situaţiile provocatoare, căutaţi cartea *Getting Past No: Negotiating with Difficult People* de William Ury, publicată de Bantam Books. Fără îndoială că vor apărea şi alte cărţi.

Cu siguranţă mai sunt multe de spus despre putere, negocieri multilaterale, relaţii inter-culturale, stiluri personale şi multe alte subiecte.

Îi mulţumim din nou lui Marty Linsky, de data aceasta pentru ochiul atent şi creionul ascuţit cu care a tratat materialul nostru. Mulţumirile noastre speciale se îndreaptă către Doug Stone, pentru critica lui plină de discernământ şi editarea şi rescrierea ocazională a unor variante din acest material – are darul nemaipomenit să ne descopere ideile şi paragrafele lipsite de claritate.

De mai bine de doisprezece ani, Bruce Patton lucrează cu noi la formularea şi explicarea ideilor din această carte. În anul care a trecut, s-a străduit să transforme în cuvinte ideile noastre comune. Este plăcerea noastră să-i urăm bun venit lui Bruce, editorul primei ediţii, printre autorii acestei ediţii revizuite.

Roger Fisher
William Ury
Bruce Patton

Introducere

Ne place sau nu, suntem cu toţii negociatori. Negocierea este o realitate a vieţii. Discuţi cu şeful o mărire de salariu. Încerci să convingi un străin să accepte un anumit preţ pentru casa lui. Doi avocaţi caută să ajungă la o înţelegere într-un proces după un accident de maşină. Un grup de companii din domeniul petrolier vor să se asocieze pentru realizarea de foraje submarine. Secretarul de Stat al SUA se aşază la masă cu omologul său sovietic pentru a ajunge la o înţelegere asupra limitării armelor nucleare. Toate acestea sunt negocieri.

În fiecare zi negociem câte ceva. Precum domnul Jourdain al lui Moliere, care era încântat să descopere că a grăit proză toată viaţa lui, oamenii negociază chiar şi când nu-şi dau seama că fac asta. Negociem chiar şi cu partenerul, când mergem la cină în oraş, sau cu copilul, când stabilim la ce oră se stinge seara lumina. Negocierea este modalitatea fundamentală de a obţine ceva de la ceilalţi. Este o comunicare în două sensuri menită să obţină o înţelegere între două părţi care au şi interese comune, şi interese opuse.

Sunt din ce în ce mai multe ocazii de negociere: conflictul este o industrie în creştere. Toţi vor să participe la luarea deciziilor care îi afectează; din ce în ce mai puţini acceptă deciziile dictate de alţii. Oamenii sunt diferiţi şi recurg la negociere ca să-şi rezolve divergenţele. Fie că este vorba de afaceri, guvern sau familie, oamenii ajung să-şi ia cele mai multe decizii prin negociere. Chiar şi când ajung la tribunal, oamenii negociază aproape întotdeauna o înţelegere înainte de proces.

Deşi negocierea se produce zi de zi, nu este prea uşor s-o facem cum trebuie. De foarte multe ori, strategiile standard de negociere ne fac să ne simţim nemulţumiţi, obosiţi sau înstrăinaţi.

Oamenii se găsesc în mijlocul unei dileme. Ei au în faţă două moduri de negociere: delicat sau dur. Negocierea delicată evită conflictele personale, acceptând cu uşurinţă concesii pentru a ajunge la o înţelegere. Urmăreşte o rezolvare amiabilă, dar adesea se finalizează cu amărăciune şi cu sentimentul

exploatării. Un negociator dur abordează orice situaţie ca pe o înfruntare de voinţe, din care câştigă partea care adoptă poziţiile extreme şi rezistă mai mult. El doreşte să câştige, dar deseori se alege cu un răspuns la fel de dur, care îi diminuează resursele şi îi afectează relaţia cu oponentul. Celelalte strategii de negociere standard pot fi catalogate între delicate şi dure, dar fiecare implică încercarea de a obţine obiectivul dorit fără a vătăma relaţiile cu oamenii respectivi.

Există o a treia modalitate de negociere, care nu este nici delicată, nici dură, ci mai degrabă are câte ceva din ambele: metoda negocierii principiale, concepută în cadrul Proiectului de Negociere Harvard. În cadrul acesteia, soluţiile sunt decise în funcţie de meritele lor concrete, şi nu prin tocmeala asupra a ceea ce vor sau nu vor părţile să facă. Metoda presupune să cauţi beneficii comune oricând este posibil, iar când interesele intră în conflict, să insişti ca rezultatul să se bazeze pe o serie de standarde juste, independente de voinţa oricăreia dintre părţi. Metoda negocierii principiale este dură în privinţa meritelor, delicată în privinţa oamenilor. Nu foloseşte trucuri sau provocări. Negocierea principială arată cum poţi obţine rezultatul dorit, rămânând un om cumsecade. Te ajută să fii corect şi, în acelaşi timp, te protejează împotriva celor care ar putea profita de pe urma corectitudinii tale.

Această carte este despre metoda negocierii principiale. Primul capitol descrie problemele care decurg din folosirea strategiilor standard de negociere poziţională. Următoarele patru capitole prezintă cele patru principii de bază ale metodei. Ultimele trei capitole răspund la întrebările cel mai frecvente despre această metodă: cum trebuie procedat dacă ceilalţi sunt mai puternici? Ce se întâmplă dacă nu sunt cooperanţi? Ce putem face dacă recurg la trucuri josnice?

Metoda negocierii principiale poate fi adoptată de diplomaţii americani în discuţiile cu Rusia asupra controlului înarmării, de avocaţii de pe Wall Street, reprezentând interesele companiilor din topul *Fortune 500* înprocesele antitrust, dar şi de doi soţi care vor să decidă unde să meargă în vacanţă sau cum să-şi împartă bunurile după divorţ. Este o metodă pe care poate să o folosească oricine.

Fiecare negociere este altfel, dar elementele ei de bază nu se schimbă. Negocierea principială poate fi folosită indiferent dacă este vorba de o singură problemă sau de mai multe; indiferent de numărul părţilor implicate; indiferent dacă e vorba de un ritual prestabilit, ca într-o negociere colectivă, sau de ceva spontan, ca în negocierea cu teroriştii. Metoda funcţionează la fel de bine

indiferent de cât de experimentate sunt părţile şi indiferent dacă e vorba de un negociator dur sau unul prietenos. Negocierea principială este o strategie bună în orice împrejurare. Spre deosebire de majoritatea celorlalte strategii, faptul că oponenţii învaţă să o folosească şi ei nu-i îngreunează aplicarea, ci o uşurează. Prin urmare, dacă oponenţii citesc această carte, cu atât mai bine!

I. PROBLEMA

1 NU VĂ TOCMIŢI ASUPRA POZIŢIILOR

Indiferent dacă negocierea vizează un contract, o ceartă în familie sau un tratat de pace între naţiuni, oamenii se angajează de regulă într-o negociere poziţională: fiecare parte adoptă o poziţie, se luptă pentru ea şi face concesii pentru a ajunge la un compromis. Exemplul clasic al acestui „menuet" este târguiala dintre un client şi vânzătorul de antichităţi:

Clienta	**Vânzătorul**
Cât vreţi pe tipsia asta de alamă?	
	E veche, frumoasă, de valoare, nu-i aşa? V-aş putea-o lăsa la 75 de dolari.
Da, dar e cam zgâriată! Vă dau 15 dolari pe ea.	
	Ei, na! Aş putea lua în seamă o ofertă serioasă, dar în niciun caz 15 dolari.
Bun, să zicem că aş merge la 20 de dolari, că 75 de dolari n-aş da. Oferiţi-mi un preţ mai realist.	
	Da' ştiu că vă târguiţi, domnişoară! Hai, treacă de la mine, 60 de dolari cash, pe loc.
25 de dolari.	
	Păi e mai puţin decât m-a costat pe mine! Haideţi, faceţi-mi o ofertă serioasă.

37 de dolari şi 50 de cenţi. E maximum ce vă pot oferi.

Da' aţi văzut ce gravură are tipsia? La anu' o să valoreze de două ori mai mult!

Şi tot aşa, discuţia poate continua la nesfârşit. Cei doi vor ajunge poate la o înţelegere. Sau poate că nu.

Orice metodă de negociere poate fi apreciată după trei criterii: dacă duce sau nu la un acord înţelept, când acesta este posibil; dacă este sau nu eficientă; şi dacă reuşeşte să îmbunătăţească sau măcar să nu înrăutăţească relaţia dintre părţi. (un „acord înţelept" trebuie definit ca o înţelegere care satisface interesele legitime ale fiecărei părţi cât mai mult posibil, rezolvă cât mai bine interesele conflictuale, este durabilă şi ţine cont şi de interesele comunităţii.)

Cea mai uzuală formă de negociere, ilustrată de exemplul de mai sus, se bazează pe adoptarea – şi abandonarea – unei succesiuni de poziţii.

Adoptarea unei poziţii, ca în exemplul cu clienta şi vânzătorul, serveşte unor scopuri utile în negociere. Îi transmite oponentului ce anume dorim; oferă o ancoră într-o situaţie nesigură şi tensionată; în cele din urmă, ar putea crea termenii unei înţelegeri acceptabile. Dar aceste scopuri pot fi îndeplinite şi altfel. Iar negocierea poziţională nu reuşeşte să satisfacă criteriile de bază ale realizării unui acord înţelept, într-un mod eficient şi amiabil.

Lupta pe poziţii duce la acorduri lipsite de înţelepciune

În negocierea poziţională, oponenţii au tendinţa să se blocheze pe poziţiile lor. Cu cât îşi clarifică mai bine poziţia şi şi-o apără împotriva atacurilor, cu atât devin mai legaţi de ea. Cu cât încearcă mai mult să-şi convingă interlocutorul că nu-şi pot părăsi poziţia iniţială, cu atât le e mai greu să-şi găsească argumente. Fiecare începe să se identifice cu propria poziţie. Fiecare devine interesat mai degrabă să-şi protejeze imaginea (în modul în care îşi reconciliază acţiunile viitoare cu poziţiile trecute), făcând tot mai puţin posibil un acord înţelept care să reconcilieze interesele iniţiale ale ambelor părţi.

Pericolul pe care îl prezintă negocierea poziţională a fost bine ilustrat de întreruperea tratativelor privind interzicerea testelor nucleare, în timpul mandatului preşedintelui Kennedy. La un moment dat, s-a ridicat o întrebare vitală: la câte inspecţii anuale ar trebui să aibă dreptul fiecare parte pe teritoriul celeilalte pentru investigarea activităţilor seismice suspecte? Până la urmă, cei din Uniunea Sovietică ar fi acceptat trei inspecţii, cei din SUA insistau

pe nu mai puţin de zece, aşa că discuţiile s-au blocat – asupra poziţiilor – în ciuda faptului că nimeni nu înţelegea dacă „inspecţia" implica o persoană care aruncă un ochi de jur împrejur timp de o zi sau o sută de oameni care scotocesc peste tot timp de o lună. Cele două părţi s-au străduit prea puţin să conceapă o procedură de inspecţie care să reconcilieze interesele SUA de a ţine lucrurile sub observaţie cu dorinţa ambelor părţi de a reduce la minimum amestecul în treburile interne.

Pe măsură ce se acordă mai multă atenţie poziţiilor, atenţia dată preocupărilor reale ale părţilor scade şi acordul devine mai puţin probabil. Orice acord obţinut nu mai reflectă decât o divizare aritmetică a diferenţei dintre între poziţiile finale ale părţilor, şi nu o soluţie atent creată pentru satisfacerea intereselor lor legitime. De multe ori, rezultatul este mai puţin satisfăcător pentru fiecare parte.

Lupta pe poziţii este ineficientă

O metodă standard de negociere ar putea duce fie la un acord, ca în cazul tipsiei de alamă, fie la un blocaj, ca în cazul numărului de inspecţii la facilităţile nucleare. În orice caz, procesul consumă mult timp.

Lupta pe poziţii îi stimulează pe oameni să amâne momentul acordului. Într-o negociere poziţională, încercăm să ne creştem şansele de a ajunge la o poziţie care să ne fie nouă favorabilă. În acest scop, adoptăm o poziţie iniţială extremă, o menţinem cu obstinaţie, ne ascundem opiniile reale faţă de oponent şi acceptăm mici concesii doar cât să nu blocăm procesul de negociere. Acelaşi lucru este valabil şi pentru partea adversă. Fiecare dintre aceşti factori împiedică obţinerea rapidă a unui acord. Cu cât sunt mai divergente poziţiile iniţiale şi cu cât sunt mai mici concesiile, cu atât se cere mai mult timp şi efort pentru a descoperi dacă este sau nu posibil un acord.

Acest „menuet" tradiţional necesită şi un număr mare de decizii individuale, câtă vreme fiecare negociator trebuie să hotărască ce să ofere, ce să refuze şi câte concesii să facă. Procesul decizional devine dificil şi consumator de timp. În condiţiile în care orice decizie implică nu doar cedarea în favoarea oponentului ci şi o presiune pentru alte şi alte cedări, negociatorii nu sunt deloc motivaţi să se mişte repede. Încep să adopte tot felul de tactici – trag de timp, ameninţă că părăsesc negocierea, recurg la replici evazive etc. Toate acestea prelungesc procesul şi îi cresc costurile, cu riscul de a nu se ajunge la niciun acord.

Lupta pe poziţii pune în pericol relaţii de lungă durată

Negocierea poziţională devine o luptă a voinţelor. Fiecare oponent declară ce va face şi ce nu. Sarcina de a descoperi împreună o soluţie acceptabilă tinde să se transforme în bătălie. Fiecare caută, impunându-şi propria voinţă, să-l forţeze pe celălalt să-şi schimbe poziţia. „Nu cedez! Dacă vrei să merg la film cu tine, nu accept să vedem decât *Şoimul maltez*." Când un oponent se vede cedând în faţa rigidităţii, în vreme ce propriile sale dorinţe rămân nesatisfăcute, încep să apară supărarea şi resentimentele. Astfel, negocierea poziţională tensionează – şi uneori distruge – relaţia dintre părţi. Se rup relaţii comerciale vechi de ani de zile. Vecinii ajung să nu-şi mai vorbească. Iar amărăciunea adunată într-o singură astfel de tranzacţie poate dura o viaţă.

Dacă sunt implicate mai multe părţi, negocierea poziţională poate fi şi mai defavorabilă

Deşi este mai comod să discuţi despre negocierea dintre două persoane (eu şi „cealaltă parte"), în realitate aproape fiecare negociere implică mai mult de două persoane. La masă se pot aşeza mai multe părţi, fiecare având reprezentanţi, superiori, membri ai consiliului, directori sau comitete cărora trebuie să le dea socoteală. Cu cât sunt implicaţi mai mulţi oameni într-o negociere, cu atât mai acute sunt dezavantajele negocierii poziţionale.

Dacă la o negociere participă 150 de ţări, aşa cum se întâmplă adesea la conferinţele Naţiunilor Unite, negocierea poziţională este practic imposibilă: este de ajuns ca toţi să spună da şi numai unul să spună nu. Concesiile reciproce sunt dificile – *cui* să-i faci concesii? Şi nici dacă s-ar realiza o mie de tratate bilaterale, acestea nu s-ar putea ridica la nivelul unui acord multilateral. În asemenea situaţii, negocierea poziţională duce la formarea unor coaliţii între părţi, având interese comune mai degrabă simbolice decât de conţinut. La Naţiunile Unite, asemenea coaliţii produc negocieri „între Nord şi Sud" sau „între Est şi Vest". Dar fiindcă există o mulţime de membri într-un grup, devine şi mai dificil să se ajungă la o poziţie comună. Ceea ce e mai grav, odată ce s-a adoptat şi s-a căzut de acord asupra unei poziţii, schimbarea acesteia devine mult mai dificilă. Schimbarea unei poziţii se dovedeşte la fel de dificilă atunci când apar reprezentanţii unor foruri superioare, care deşi nu au fost prezenţi la masa negocierii, trebuie să-şi dea acordul asupra soluţiei.

Amabilitatea nu este o soluţie

Mulţi recunosc costurile mari ale negocierii poziţionale dure, mai ales cele privind relaţia dintre părţi, şi speră să le evite prin adoptarea unui stil de negociere ceva mai amabil. În loc să-l trateze pe oponent parte pe un adversar, preferă să-l considere prieten. În loc să insiste să puncteze, pun accent pe necesitatea realizării unui acord. Într-un joc de negociere „soft", paşii standard implică oferte şi concesii, încrederea în oponent, o atitudine prietenoasă şi capacitatea de a ceda atât cât este necesar pentru a evita confruntarea.

Următorul tabel ilustrează cele două stiluri de negociere poziţională – „soft" (delicat) şi „hard" (dur). Majoritatea oamenilor preferă o strategie de negociere situată între cele două stiluri. Dacă aţi putea alege din acest tabel, aţi fi un negociator dur sau unul delicat? Sau aţi adopta mai degrabă o strategie intermediară?

Jocul negocierii „soft" evidenţiază importanţa construirii şi menţinerii relaţiei. În familie şi între prieteni, cele mai multe negocieri au loc în acest mod. Procesul tinde să fie eficient, cel puţin în ceea ce priveşte obţinerea unor rezultate rapide. Cum fiecare parte concurează cu cealaltă în generozitate şi deschidere, obţinerea acordului devine mai probabilă. S-ar putea totuşi să nu fie un acord înţelept. Urmările pot să nu fie chiar atât de tragice ca în povestea lui O. Henry despre cei doi soţi săraci (în care soţia iubitoare îşi vinde părul ca să-i cumpere soţului un lanţ frumos pentru ceas, iar acesta, fără să ştie, îşi vinde ceasul ca să-i cumpere soţiei un pieptene), dar orice negociere axată în primul rând pe relaţia dintre părţi comportă riscul producerii unui acord superficial.

Problemă

Negocierea poziţională: ce rol ar trebui să joc?

SOFT	HARD
Participanţii sunt prieteni	Participanţii sunt adversari
Scopul este să ajungem la un acord	Scopul este să învingă
Merită făcute concesii pentru cultivarea relaţiei	Pretind concesii, ca o condiţie a continuării relaţiei
Tratez oamenii şi problema cu delicateţe	Tratez oamenii şi problema cu duritate

Am încredere în ceilalţi	Nu am încredere în ceilalţi
Îmi pot schimba uşor poziţia	Ţin morţiş la poziţia mea
Fac oferte	Ameninţ
Îmi dezvălui poziţia minimală	Nu-mi divulg poziţia minimală
Accept pierderi unilaterale ca să ajung la un acord	Pretind câştiguri unilaterale ca preţ pentru obţinerea acordului
Caut un singur răspuns: cel pe care celălalt îl va accepta	Caut un singur răspuns: cel pe care îl pot accepta eu
Insist asupra unui acord	Insist asupra poziţiei mele
Încerc să evit o înfruntare a voinţelor	Caut să câştig înfruntarea voinţelor
Cedez în faţa presiunii	Fac presiuni

Mai grav este că tendinţa de a căuta mereu forme delicate şi prietenoase de negociere poziţională te face mai vulnerabil în faţa cuiva care joacă dur. Într-o astfel de situaţie, cel care joacă dur îl învinge pe cel care joacă delicat. Dacă negociatorul mai dur insistă pe concesii şi face ameninţări, în timp ce negociatorul mai delicat cedează pentru a evita o confruntare şi insistă pe obţinerea acordului, jocul negocierii îl favorizează pe negociatorul dur. Procesul poate duce la un acord, dar acel acord s-ar putea să nu fie înţelept. Va fi cu siguranţă mai favorabil negociatorului dur, nu celui delicat. Dacă cineva răspunde unei negocieri poziţionale dure şi susţinute cu o negociere delicată, riscă să-şi piardă şi cămaşa de pe el.

Există o alternativă

Dacă nu vă place să alegeţi între negocierea dură şi cea delicată, puteţi schimba jocul.

Jocul negocierii are loc la două niveluri. Primul este cel al conţinutului; celălalt, de obicei implicit, al procedurii, al abordării conţinutului. Primul nivel se poate referi la mărimea salariului, la condiţiile leasingului sau la preţul unui produs. Al doilea nivel se referă la modul cum se tratează negocierea – dur sau delicat, sau prin altă metodă. Acest al doilea nivel este un joc despre joc – un „meta-joc". Fiecare mişcare făcută în cadrul negocierii nu se referă doar la salariu, chirie sau la alte chestiuni de conţinut, ci şi la structura şi regulile jocului. Mişcarea respectivă poate servi la menţinerea direcţiei negocierii – sau dimpotrivă, poate schimba total regulile jocului.

Acest al doilea nivel al negocierii scapă atenţiei, fiindcă pare să se petreacă fără o decizie conştientă. De obicei, vedem necesitatea de a stabili un set de reguli de procedură pentru negocierea conţinutului doar dacă avem de-a face cu cineva dintr-o ţară străină, şi mai ales dintr-un spaţiu cultural radical diferit. Totuşi, indiferent dacă o facem conştient sau nu, negociem reguli procedurale la fiecare mişcare făcută, chiar dacă acea mişcare pare să vizeze exclusiv conţinutul.

La întrebarea despre ce negociere poziţională ar trebui aleasă, delicată sau dură, trebuie dat răspunsul «niciuna». Trebuie schimbate regulile jocului. La Proiectul de Negociere Harvard am elaborat o alternativă la negocierea poziţională: o metodă de negociere creată în mod explicit pentru a produce rezultate înţelepte în mod eficient şi amiabil. Această metodă, *numită negocierea principială* sau *negocierea pe baza meritelor*, poate fi simplificată la patru puncte fundamentale.

Aceste patru puncte definesc o metodă simplă de negociere, care poate fi folosită în orice situaţie. Fiecare punct tratează un element de bază al negocierii şi sugerează ce ar trebui făcut în legătură cu el.

Oamenii:	Separarea oamenilor de problemă
Interesele:	Concentrarea pe interese, nu pe poziţii
Opţiunile:	Generarea mai multor opţiuni înaintea deciziei asupra acordului
Criteriile:	Insistenţa de a obţine un rezultatului bazat pe un set de standarde/criterii obiective

Primul punct se referă la faptul că oamenii nu sunt nişte computere. Avem emoţii puternice şi, de multe ori, percepţii radical diferite şi dificultăţi în a le comunica limpede. Adesea emoţiile se întreţes cu meritele obiective ale problemei. Adoptarea unor poziţii agravează şi mai mult lucrurile, pentru că orgoliile oamenilor încep să se identifice cu poziţiile lor. De aici, prima premisă este *separarea oamenilor de problemă*.

Al doilea punct este menit să depăşească obstacolul concentrării atenţiei pe poziţiile declarate ale oamenilor, când obiectul negocierii este de a le satisface interesele reale.

De cele mai multe ori, negocierea poziţională maschează ceea ce dorim în realitate. Este puţin probabil ca găsirea unui compromis să conducă la un acord care să răspundă într-adevăr necesităţilor care i-au determinat pe oponenţi să-şi adopte poziţiile. Prin urmare, a doua premisă a metodei este *concentrarea pe interese, nu pe poziţii*.

Al treilea punct are de-a face cu dificultatea elaborării, sub presiune, a unor soluţii optime. Încercarea de a lua o decizie în prezenţa adversarului ne îngustează perspectiva. O miză mare inhibă creativitatea. La fel face şi căutarea unei soluţii perfecte. Putem compensa aceste constrângeri alocându-ne un interval de timp în care să ne gândim la un set variat de soluţii posibile, care să promoveze interesele comune şi să reconcilieze în mod creativ interesele divergente. De aici, a treia premisă este *generarea mai multor opţiuni reciproc avantajoase înaintea ajungerii la un acord.*

Când interesele sunt în opoziţie directă, un negociator ar putea încerca să obţină un rezultat favorabil prin simplă încăpăţânare. O astfel de metodă are tendinţa să recompenseze intransigenţa şi produce rezultate arbitrare. Totuşi, ne putem opune unui astfel de negociator, arătându-i că nu-i suficient să spună pur şi simplu ce vrea şi că acordul trebuie să se supună unor standarde corecte, independente de voinţa oricăreia dintre părţi. Aceasta nu înseamnă să vă impuneţi propriile standarde, ci unele rezonabile – de exemplu o valoare de piaţă, o opinie avizată, o cutumă sau o lege etc. Concentrarea discuţiei spre astfel de criterii, în loc de dorinţele opuse ale celor două părţi, va face ca niciuna dintre ele să nu fie forţată să cedeze în faţa celeilalte – ambele părţi vor ceda în favoarea unei soluţii corecte. De aici rezultă a patra premisă, şi anume *insistenţa de a obţine un rezultat bazat pe un set de standarde obiective.*

Tabelul următor compară metoda negocierii principiale cu negocierea poziţională soft/hard, evidenţiind cele patru premise cu litere aldine.

PROBLEMA **Negocierea poziţională: ce joc ar trebui ales?**		**SOLUŢIA** **Schimbarea jocului: Negocierea principială**
SOFT	**HARD**	**PRINCIPIAL**
Participanţii sunt prieteni	Participanţii sunt adversari	Participanţii sunt cei care rezolvă problema
Scopul este să ajungem la un acord	Scopul este să învingem	Scopul este un acord înţelept, eficient şi amiabil
Merită făcute concesii pentru cultivarea relaţiei	Pretind concesii, ca o condiţie a continuării relaţiei	**Separ oamenii de problemă**
Tratez oamenii şi problema cu delicateţe	Tratez oamenii şi problema cu duritate	Sunt delicat cu oamenii şi dur cu problema

Am încredere în ceilalţi	Nu am încredere în ceilalţi	Acţionez indiferent de gradul de încredere
Îmi pot schimba uşor poziţia	Ţin morţiş la poziţie mea	**Mă concentrez pe interese, nu poziţii**
Fac oferte	Ameninţ	Explorez interesele
Îmi dezvălui poziţia minimală	Nu-mi divulg poziţia minimală	Evit să am o poziţie minimală
Accept pierderi unilaterale ca să ajung la un acord	Pretind câştiguri unilaterale ca preţ pentru obţinerea acordului	**Generez opţiuni în avantajul reciproc**
Caut un singur răspuns: cel pe care celălalt îl va accepta	Caut un singur răspuns: cel pe care îl pot accepta eu	Concep opţiuni multiple din care să pot alege ulterior; decid mai târziu
Insist asupra unui acord	Insist asupra poziţiei mele	**Insist să aplic criterii obiective**
Încerc să evit o înfruntare a voinţelor	Caut să câştig în înfruntarea voinţelor	Încerc să ajung la un rezultat bazat pe standarde independente de voinţa cuiva
Cedez în faţa presiunii	Fac presiuni	Raţionez şi sunt rezonabil: cedez în faţa principiilor, nu presiunii.

Cele patru premise ale negocierii principale sunt relevante pe toată durata negocierii, de la momentul când se pune problema unei negocieri şi până la obţinerea acordului (sau renunţarea la negociere). Această perioadă poate fi împărţită în trei: analiza, planificarea şi discuţia.

În etapa *analizei*, încercăm să punem un diagnostic situaţiei, prin strângerea, organizarea şi discutarea informaţiilor. Reflectăm la diferitele aspecte umane – percepţii polarizate, ostilitate, comunicare neclară – dar şi la identificarea intereselor proprii şi ale oponentului. Ne notăm opţiunile existente şi identificăm criteriile deja sugerate ca bază pentru un acord.

În etapa *planificării*, ne confruntăm din nou cu aceste patru elemente, atât în generarea de idei, cât şi în elaborarea deciziilor referitoare la modul cum vom proceda. Cum ne vom ocupa de problemele legate de oameni? Care sunt cele mai importante interese ale noastre? Care obiective sunt realiste? Acesta

este momentul în care se generează opţiuni şi criterii suplimentare pentru a tria obiectivele.

În etapa *discuţiei,* în care părţile comunică în căutarea unui acord, sunt abordate din nou aceleaşi patru elemente. Sunt recunoscute şi abordate diferenţele de percepţie, sentimentele de frustrare şi nemulţumire, dificultăţile de comunicare. Fiecare parte trebuie să încerce să ajungă la o înţelegere a intereselor celeilalte. Amândouă pot genera opţiuni reciproc avantajoase şi pot conveni asupra unor standarde obiective pentru reconcilierea intereselor opuse.

Pe scurt, spre deosebire de negocierea poziţională, metoda negocierii principiale, care presupune concentrarea pe interese fundamentale, opţiuni care satisfac ambele părţi şi aplicarea unor standarde corecte, permite obţinerea unui acord înţelept. Metoda permite elaborarea eficientă şi graduală a unei decizii comune, fără costurile tranzacţionale generate de blocarea părţilor pe propriile poziţii. Separarea oamenilor de problemă îngăduie abordarea directă şi empatică a interlocutorului ca pe o fiinţă umană, făcând posibil un acord amiabil.

Următoarele patru capitole tratează pe larg fiecare dintre cele patru aspecte fundamentale menţionate aici. Dacă aveţi anumite îndoieli, puteţi trece direct la ultimele trei capitole, care răspund celor mai frecvente întrebări legate de această metodă.

II. METODA

1. Separaţi OAMENII de problemă
2. Concentraţi-vă pe INTERESE, nu pe poziţii
3. Generaţi OPŢIUNI în avantajul reciproc
4. Insistaţi pe aplicarea unor CRITERII obiective

2 SEPARAŢI OAMENII DE PROBLEMĂ

Ştim cu toţii cât de greu este să rezolvi o problemă fără ca oamenii să interpreteze greşit intenţiile celorlalţi, să se enerveze sau să se supere, simţindu-se atacaţi personal.

Un lider de sindicat îşi întreabă oamenii:

– Care din voi a provocat protestul?

Jones făcu un pas în faţă.

– Eu. Campbell, şeful de echipă, e de vină. E a cincea oară în două săptămâni că mă trimite pe mine ca înlocuitor. Are ceva cu mine. M-am săturat! De ce sa fac numai eu toată munca grea?

Mai târziu, liderul de sindicat îi ceru lui Campbell explicaţii.

– Ce-ai cu Jones de te tot iei de el? Cică l-ai trimis înlocuitor de cinci ori în două săptămâni. Care-i treaba?

Campbell răspunse:

– Păi îl trimit pe el fiindcă e cel mai bun dintre toţi. Pot avea încredere în el că ţine lucrurile sub control când lipseşte careva. Şi apelez la el doar când îmi lipseşte un om cheie. Altfel îl trimit pe Smith sau pe altul. Atâta doar că din cauza gripei ăsteia care bântuie pe-aici mi-au lipsit o mulţime de oameni cheie. Da' nici n-am ştiut că Jones a avut de obiectat. Am crezut că îi place responsabilitatea.

Iată o altă situaţie din viaţa reală.

O avocată a unei companii de asigurări discuta cu reprezentantul comisiei naţionale pentru supravegherea asigurărilor:

– Vă mulţumesc pentru timpul acordat, domnule Thompson. Vreau să discut cu dumneavoastră despre o serie de probleme legate de clauza privind răspunderea obiectivă. În principiu, considerăm că felul în care este formulată clauza o face să aibă un impact injust asupra asiguratorilor ale căror poliţe conţin deja limitări de ajustare a ratelor. Dorim să găsim o cale prin care ar putea fi revizuită...

Thompson o întrerupse:

– D-nă Monteiro, compania dumneavoastră a avut nenumărate oportunităţi de a-şi prezenta obiecţiile în timpul audierilor organizate de departamentul nostru, tocmai pentru a discuta reglementările înainte de a le adopta. Eu însămi am condus acele discuţii, d-nă Monteiro. Am ascultat fiecare pledoarie şi am redactat personal ultima versiune a prevederilor privind responsabilitatea obiectivă. Vreţi să spuneţi că am făcut o greşeală?

– Nu, dar...

– Vreţi să spuneţi că sunt nedrept?

– Bineînţeles că nu, domnule Thompson, dar cred că prevederile au avut consecinţe pe care niciunul dintre noi le-a prevăzut şi...

– Ia ascultaţi, doamnă, eu, când am candidat pentru această poziţie, am promis publicului că voi elimina uscătoarele de păr ucigaşe şi bombele de 10.000 de dolari deghizate în maşini! Şi tocmai prin aceste reglementări am făcut-o. Compania dumneavoastră a realizat anul trecut un profit de 50 de milioane de dolari pe poliţele de responsabilitate obiectivă. Credeţi că mă puteţi lua de prost venind aici ca să discutăm iar de „reglementări injuste" şi „consecinţe neprevăzute"?! Să nu mai aud niciun cuvânt despre asta. O zi bună, doamnă Monteiro.

Cum ar trebui să procedeze avocata companiei de asigurări? Să-l mai preseze pe reprezentantul comisiei, ca să-l enerveze şi să nu mai ajungă la nicio soluţie? Compania ei face multe afaceri în statul respectiv. O bună relaţie cu comisia de supraveghere e foarte importantă. Să lase lucrurile cum sunt, deşi consideră că reglementarea este realmente injustă, că efectele ei pe termen lung sunt cel mai probabil împotriva interesului public şi că nici măcar experţii nu au prevăzut dificultăţile respective în momentul audierilor iniţiale?

Ce se poate face în astfel de cazuri?

Negociatorii sunt, înainte de toate, oameni

Un fapt general valabil într-o negociere, uşor de uitat în tranzacţiile corporatiste şi internaţionale, este că ai de-a face nu cu reprezentanţi abstracţi ai „celeilalte părţi", ci cu nişte fiinţe umane. Oameni cu emoţii, care respectă anumite principii, care au un trecut şi care provin din medii diferite. Oameni imprevizibili. Oameni ca noi.

Acest aspect uman al negocierii poate fi foarte util sau, dimpotrivă, poate fi dezastruos. Procesul realizării unui acord poate atrage un angajament psihologic în favoarea unui deznodământ reciproc avantajos. O relaţie de afaceri în care încrederea, înţelegerea, respectul şi prietenia sunt construite în timp poate face ca fiecare negociere să fie mai uşoară şi mai eficientă. Dorinţa oamenilor de a se simţi bine în pielea lor şi preocuparea legată de ceea ce cred alţii despre ei pot să-i facă mai sensibili la interesele altui negociator.

Pe de altă parte, oamenii se mai enervează, se deprimă, se sperie, sunt ostili, se simt frustraţi sau ofensaţi. Unii se simt atacaţi în amorul propriu. Privesc lumea din propriul punct de vedere şi adesea confundă percepţiile cu realitatea. De multe ori ne interpretează spusele altfel decât vrem, după cum nici noi nu înţelegem lucrurile exact cum vor ei să ni le spună. Erorile de interpretare stârnesc prejudecăţi şi produc un cerc vicios de reacţii şi contrareacţii; explorarea raţională a soluţiilor devine imposibilă, iar negocierea eşuează. Jocul începe să aibă drept scop marcarea de puncte, consolidarea impresiilor negative şi aruncarea vinei asupra celuilalt, preţul fiind lezarea intereselor tuturor în ceea ce priveşte conţinutul negocierii.

Într-o negociere, incapacitatea de a le arăta interlocutorilor sensibilitatea de care au nevoie nişte fiinţe umane supuse emoţiilor poate fi dezastruoasă. Orice am face în timpul negocierii, de la pregătire până la analiza finală, trebuie să ne întrebăm dacă le dăm sau nu suficientă atenţie oamenilor cu care avem de-a face.

Orice negociator are două tipuri de interese – unele legate de conţinut, altele, de relaţie

Orice negociator doreşte să ajungă la un acord care îi satisface interesele legate de conţinut. Acesta este motivul pentru care se negociază. Dar un bun negociator este interesat şi de relaţia lui cu oponentul. Un negustor de antichităţi doreşte evident să obţină un profit din vânzare, dar şi să atragă fidelitatea cumpărătorului. Negociatorul doreşte să menţină o relaţie destul de bună cu oponentul măcar pentru a ajunge la un acord acceptabil, dacă este posibil, având în vedere interesele fiecărei părţi. De obicei, miza este mai mare. Majoritatea negocierilor au loc în contextul unor relaţii de durată, pe care este important ca procesul să le sprijine, nu să le erodeze. De fapt, în cazul multor relaţii pe termen lung cu clienţii, partenerii de afaceri, membrii familiei, colegii de breaslă, oficialii guvernamentali sau naţiunile străine, relaţia este mult mai importantă decât rezultatul unei negocieri anume.

Relaţia şi problema tind să se întrepătrundă. O consecinţă majoră a «aspectului uman» într-o negociere este că demarcaţia dintre relaţia dintre părţi şi problema în discuţie se estompează. Indiferent dacă stăm să pierdem sau să câştigăm într-o negociere, avem tendinţa să tratăm oamenii şi problema ca fiind unul şi acelaşi lucru. În familie, o afirmaţie de tipul „e vraişte în bucătărie" sau „contul nostru bancar e aproape gol" poate viza doar identificarea unei probleme, dar este foarte probabil că va fi interpretată ca un reproş. Nemulţumirea provocată de o situaţie ne poate face să ne exprimăm iritarea faţă de cineva asociat în mintea noastră cu acea situaţie. Ies la iveală orgoliile, ocupând poziţii care ar trebui să privească doar conţinutul negocierii.

Un alt motiv al împletirii aspectelor de conţinut cu cele psihologice este faptul că oamenii au tendinţa de a extrage din comentariile făcute asupra primelor o serie de speculaţii nefondate, pe care le pun pe seama intenţiilor şi atitudinilor oponenţilor faţă de ei.

Dacă nu suntem atenţi, acest proces se petrece aproape automat; suntem rareori conştienţi că pot fi valabile şi alte explicaţii. În exemplul cu protestul, lucrătorul Jones credea că şeful de echipă, Campbell, are ceva cu el, în vreme ce Campbell considera că-i face o favoare lui Jones, dându-i sarcini care presupuneau mai multă responsabilitate.

Negocierea poziţională creează un conflict între relaţie şi conţinut. Abordarea unei negocieri ca o confruntare de voinţe în privinţa unor poziţii accentuează acest proces de întrepătrundere. Vedem poziţia celuilalt ca pe o declaraţie despre cum ar vrea acesta să se termine negocierea – ceea ce, din punctul nostru de vedere, demonstrează cât de puţin îi pasă de relaţia dintre noi. Dacă ne asumăm o poziţie fermă, considerată de oponent nerezonabilă, acesta presupune că şi noi o considerăm extremă, ceea ce-l conduce la concluzia că nici noi nu punem preţ pe relaţia noastră.

Negocierea poziţională abordează interesele negociatorului atât din punctul de vedere al conţinutului, cât şi din cel al bunelor relaţii, prin compromisul făcut între cele două. Dacă ceea ce contează pe termen lung pentru o companie de asigurări este buna relaţie cu reprezentantul comisiei de supraveghere, atunci probabil că avocata acesteia va abandona problema ridicată. Pe de altă parte, dacă ţine mai mult la obţinerea unei soluţii favorabile decât la respectul sau buna relaţie cu oponentul, avocata va sacrifica relaţia în favoarea conţinutului. „Dacă nu eşti de acord cu ce spun, am terminat-o cu tine. Nu vom mai avea de-a face unul cu altul." Totuşi, renunţarea la un aspect legat de conţinut poate

să nu asigure continuarea unei relaţii de prietenie – poate să nu facă nimic mai mult decât să-l convingă pe oponent că putem fi duşi de nas!

Separaţi relaţia de conţinut; abordaţi direct aspectul uman

Abordarea unei probleme de conţinut şi păstrarea unei bune relaţii de afaceri nu ar trebui să fie în conflict, dacă părţile doresc şi sunt pregătite psihologic să le trateze separat, în funcţie de meritele legitime ale fiecăreia. Relaţia trebuie construită pe percepţii corecte, pe o comunicare clară, pe emoţii adecvate şi o perspectivă de viitor, orientată spre îndeplinirea scopurilor. Negociaţi direct cu aspectele umane, nu încercaţi să le rezolvaţi prin concesii asupra conţinutului.

În abordarea problemelor psihologice, trebuie folosite tehnici psihologice. Dacă este vorba de percepţii incorecte, se pot căuta căi de educarea percepţiilor. Dacă emoţiile o iau razna, se pot găsi soluţii pentru ca cei implicaţi să se descarce. Dacă apar erori de interpretare, se poate acţiona pentru a îmbunătăţi comunicarea.

Prin urmare, pentru a vă găsi calea prin jungla aspectelor legate de oameni, este util să gândiţi în termenii a trei categorii de bază: percepţia, emoţia şi comunicarea. Diversele probleme legate de oameni se încadrează într-una dintre aceste trei grupe.

Într-o negociere, este uşor să uităm că trebuie să ne preocupe nu doar problemele noastre umane, ci şi ale oponenţilor. Propria nemulţumire şi frustrare pot obstrucţiona obţinerea unui acord care ne-ar avantaja pe noi înşine. Percepţiile noastre sunt cel mai probabil unilaterale; probabil că nu reuşim să ascultăm sau să comunicăm cum trebuie. Tehnicile care urmează sunt la fel de aplicabile pentru propriile noastre probleme interpersonale ca şi pentru ale oponentului.

Percepţia

Înţelegerea modului de gândire al oponentului nu este doar o simplă activitate utilă în rezolvarea problemei noastre. Însuşi modul lor de gândire este problema. Indiferent dacă avem de încheiat o afacere sau de soluţionat o dispută, divergenţa se defineşte ca diferenţa dintre modul nostru de gândire şi modul de gândire al oponentului. Când doi oameni se ceartă, de obicei o fac pentru un obiect (amândoi pot ridica pretenţii, de pildă, asupra unui ceas) sau pentru un eveniment (fiecare poate susţine că celălalt e de vină pentru producerea unui accident în trafic). La fel se întâmplă şi în cazul naţiunilor.

Marocul şi Algeria îşi dispută o bucată din Sahara de Vest; India şi Pakistan sunt în conflict din cauza producţiei de arme nucleare. În astfel de situaţii, oamenii îşi închipuie de obicei că ceea ce le trebuie mai mult este să aibă informaţii despre obiect sau despre eveniment. Analizează ceasul sau urmele de frânare de la locul accidentului. Studiază Sahara de Vest sau istoria detaliată a producţiei de arme nucleare în India sau Pakistan.

Dar până la urmă, conflictul nu se află în realitatea obiectivă, ci în mintea oamenilor. Adevărul nu este decât încă un argument – poate bun, poate nu – pentru rezolvarea divergenţei. Divergenţa, în sine, există pentru că se află în gândirea lor. Temerile, chiar nefondate, sunt temeri reale şi trebuie discutate. Speranţele, chiar nerealiste, pot declanşa un război. Faptele, chiar demonstrate, nu pot face nimic pentru a rezolva problema. Cele două părţi pot cădea de acord că una a pierdut ceasul şi cealaltă l-a găsit, dar chiar şi-aşa s-ar putea să nu cadă de acord asupra persoanei care ar trebui să-l posede de-acum încolo. S-ar putea ca până la urmă să se demonstreze că accidentul auto a fost cauzat de explozia unui cauciuc care rulase peste 31.402 mile, dar părţile pot să nu se înţeleagă în privinţa cui ar trebui să plătească daunele. Istoria detaliată şi geografia Saharei de Vest, oricât ar fi de atent studiate şi documentate, nu vor pune capăt disputei teritoriale. Nici studiul despre cine, ce şi când a creat dispozitivele nucleare nu poate încheia conflictul dintre India şi Pakistan.

Oricât de folositoare poate fi identificarea cauzei obiective, realitatea pe care o percepe fiecare parte este cea care constituie problema într-o negociere şi deschide calea spre o soluţie.

Puneţi-vă în locul celuilalt. Modul în care vedeţi lumea depinde de locul unde vă aflaţi. Oamenii au tendinţa să vadă numai ceea ce vor să vadă. Dintr-un volum de informaţii detaliate, ei şi le aleg de obicei pe cele care le confirmă percepţiile preexistente şi le desconsideră sau le interpretează greşit pe cele care se opun percepţiilor lor. Într-o negociere, fiecare parte poate vedea numai meritele propriei argumentaţii şi numai lipsurile celeilalte.

Capacitatea de a vedea situaţia aşa cum o percepe oponentul, oricât de dificil ar părea, este una dintre cele mai importante abilităţi pe care trebuie să le aibă un negociator. Nu este de ajuns să ştim că oponentul vede lucrurile altfel. Dacă vrem să-l influenţăm, trebuie să înţelegem în mod empatic şi forţa punctului lor de vedere. Să simţim forţa emoţională cu care crede oponentul în acel punct de vedere. Nu este de ajuns să-l studiem ca pe o insectă sub microscop; este nevoie să înţelegem cum *este* să fii insectă. Pentru a reuşi acest lucru, trebuie să acceptăm să ne suspendăm orice judecată la adresa oponentului în

timp ce încercăm „să ne însuşim" o vreme punctul său de vedere. S-ar putea ca acesta să considere că punctul său de vedere este cel „corect" – la fel de mult pe cât credem noi înşine în corectitudinea propriului punct de vedere. Cineva vede pe masă un pahar pe jumătate plin cu apă rece. Partenera sa poate vedea un pahar folosit, pe jumătate gol, care va lăsa un oribil cerc de umezeală pe masa de mahon!

Să analizăm acum opoziţia dintre percepţiile unui chiriaş şi ale proprietăresei acestuia, cu ocazia reînnoirii contractului de închiriere:

PERCEPŢIILE CHIRIAŞULUI	PERCEPŢIILE PROPRIETĂRESEI
Chiria e şi-aşa prea mare.	N-am mai crescut chiria de ani de zile.
La cât au crescut preţurile în ultimul timp, nu-mi permit să plătesc o chirie mai mare.	La cât au crescut preţurile în ultimul timp, am nevoie de venituri mai mari din chirie.
Apartamentul ar cam avea nevoie de zugrăveală.	Mi-a cam produs distrugeri în apartament.
Am cunoştinţe care plătesc chirie mai mică pentru un apartament comparabil.	Am cunoştinţe care plătesc chirie mai mare pentru un apartament comparabil.
Tinerii ca mine nu-şi pot permite să plătească chirii mari.	Tinerii ăştia au tendinţa să fie gălăgioşi şi să distrugă apartamentul.
Chiria ar trebui să fie mică, întrucât cartierul e atât de ponosit.	Noi, proprietarii, ar trebui să creştem chiriile ca să îmbunătăţim calitatea zonei.
Sunt un chiriaş dezirabil, fiindcă n-am căţel sau pisică.	Mă scoate din minţi cu muzica lui dată la maxim.
Întotdeauna îmi plătesc chiria de îndată ce mi-o cere.	Nu-şi plăteşte niciodată chiria până nu mă duc să i-o cer.
E aşa de rece şi distantă; nu mă întreabă niciodată cum îmi merge.	Sunt o persoană discretă, care nu-şi bagă nasul în treburile chiriaşilor.

Înţelegerea punctului de vedere al oponentului nu este acelaşi lucru cu acceptarea lui. Într-adevăr, o bună înţelegere a modului cum gândesc ceilalţi ne poate face să ne revizuim propriile păreri asupra situaţiei. Dar aceasta nu este o *pierdere* provocată de înţelegerea altui punct de vedere, ci *un câştig*. Ne permite să reducem aria de conflict şi ne ajută, de asemenea, să ne promovăm interesele personale privindu-le într-o lumină nouă.

Nu deduceţi intenţiile oponentului prin prisma propriilor temeri. Oamenii au tendinţa să creadă că orice lucru de care se tem va fi exploatat

de oponent în interesul acestuia. Iată o relatare apărută în *New York Times*: „Cei doi s-au cunoscut într-un bar, după care el s-a oferit să o ducă acasă cu mașina. I-a spus că știe o scurtătură și a luat-o pe niște străzi care ei îi erau complet necunoscute. A dus-o acasă atât de repede, încât a prins și știrile de la ora 10."

De ce ni se pare sfârșitul atât de surprinzător? Pentru că am făcut niște presupuneri pe baza propriilor noastre temeri.

Este foarte ușor să cazi în capcana de a interpreta nefast acțiunile și spusele celorlalți. O interpretare suspicioasă este rezultatul firesc al percepțiilor noastre preexistente. În plus, pare să fie singurul lucru „sigur" pe care trebuie să-l facem, arătând însă lumii că oponentul este „rău". Costul interpretării negative a ceea ce face sau spune oponentul este respingerea oricăror idei proaspete, care pot fi puse în slujba unui acord, și ignorarea sau respingerea schimbărilor subtile de poziție.

Nu dați vina pe ceilalți pentru problema dumneavoastră. Este tentant să-l acuzi pe altul pentru propria problemă. „Compania dumneavoastră nu e de încredere. De fiecare dată când vă ocupați de service-ul generatorului nostru din fabrică, faceți treabă de mântuială și se strică din nou!" Este ușor să dai vina pe cineva, mai ales dacă știi că este într-adevăr în culpă. Dar chiar dacă o astfel de atitudine e justificată, este de obicei contraproductivă. Simțindu-se atacat, celălalt intră în defensivă și apoi opune rezistență la tot ce aveți de spus. Refuză să vă mai asculte sau reacționează la rândul său prin atac. Căutarea vinovaților duce la o identificare puternică a oamenilor cu problema.

Când luați o problemă în discuție, separați simptomele de persoana cu care vorbiți. „Generatorul pe care îl reparați dumneavoastră s-a stricat din nou. Este a treia oară în ultima lună. Prima dată s-a stricat timp de o săptămână întreagă. Această fabrică are nevoie de un generator funcțional. Dați-mi un sfat, ce ar trebui să facem pentru a minimiza riscul de a ni se strica generatorul din nou? Ce să facem, să ne adresăm altei companii pentru service, să dăm în judecată producătorul sau ce altceva?"

Discutați percepțiile ambelor părți. O cale de a trata deosebirile de percepție este explicarea și discutarea lor cu oponentul. Dacă acest lucru este făcut într-o manieră sinceră, onestă, fără ca vreuna dintre părți să dea vina pe cealaltă pentru problemă, așa cum o vede, discuția îi ajută pe participanți să înțeleagă corect și să ia în serios ce spune fiecare.

Dacă nu le percep a fi contrare unui eventual acord, mulți negociatori etichetează drept „neimportante" aspectele pe care le ridică oponentul.

Dimpotrivă, comunicarea convingătoare, cu voce tare, a lucrurilor pe care vreți să le dezvăluiți și pe care oponentul vrea să le audă, poate fi una dintre cele mai bune investiții pe care le puteți face în calitate de negociator.

Iată un exemplu de la negocierea unui transfer de tehnologie, care a avut loc în perioada Conferinței privind Legea Mărilor. Din 1974 până în 1981, reprezentanții a 150 de națiuni s-au adunat la New York și Geneva pentru a formula reguli privind exploatarea oceanelor și mărilor, de la drepturile de pescuit până la extracția manganului din platoul marin. La un moment dat, reprezentanții țărilor în curs de dezvoltare s-au arătat foarte interesați de un schimb de tehnologie; țările lor doreau să obțină de la națiunile puternic industrializate know-how și echipament tehnologic pentru exploatarea platoului marin.

Statele Unite și alte țări dezvoltate nu vedeau nicio problemă în a satisface acea solicitare, considerând că ideea transferului de tehnologie este nesemnificativă. Și chiar era nesemnificativă pentru ei. Pe de altă parte, a fost o mare greșeală să *trateze* acel subiect ca nesemnificativ. Dacă ar fi alocat mai mult timp rezolvării diferitelor aspecte practice legate de transferul de tehnologie, ar fi făcut oferta mult mai credibilă și mai atractivă pentru țările în curs de dezvoltare. Desconsiderând ideea ca având o importanță minimă și amânând-o pe mai târziu, statele industrializate au irosit o oportunitate puțin costisitoare de a le oferi țărilor în curs de dezvoltare un stimulent valoros, care ar fi asigurat susținerea lor în alte probleme internaționale.

Căutați oportunități de a acționa contrar percepțiilor oponentului. Poate cea mai bună cale de a modifica percepțiile oponentului este să li se trimită alte mesaje decât cele la care se așteaptă. Vizita președintelui Anwar Sadat al Egiptului la Ierusalim, în noiembrie 1977, ilustrează foarte clar acest principiu. Israelienii priveau Egiptul și pe președintele Sadat ca pe niște inamici – un stat și un președinte care le atacase țara cu câțiva ani înainte. Pentru a schimba acea percepție, pentru a-i convinge pe israelieni că și el dorea pacea, Sadat s-a dus într-o vizită în capitala israeliană, o capitală contestată, pe care nici măcar Statele Unite, cel mai bun prieten al Israelului, nu o recunoscuseră. În loc să se comporte ca un inamic, Sadat s-a comportat ca un partener. În lipsa acestei mișcări esențiale, este greu de imaginat că s-ar fi putut semna un tratat de pace egipteano-israelian.

Oferiți-i oponentului o miză în rezultatul negocierii, atrăgându-i participarea la întregul proces. Dacă cineva nu se implică în desfășurarea procesului, este greu de crezut că va accepta produsul. Nimic mai simplu. De

exemplu, dacă avocata firmei de asigurări se duce să se lupte la comisia de supraveghere doar după o lungă investigaţie, fără nicio discuţie prealabilă, nici nu e de mirare că membrii comisiei se simt ameninţaţi şi opun rezistenţă concluziilor acelei investigaţii. Dacă i se dă unui angajat o sarcină de mare responsabilitate fără să fi fost întrebat dacă îl interesează, nu-i nicio surpriză că acesta va fi nemulţumit. Dacă vrem ca oponentul să accepte o concluzie neplăcută, este esenţial să fie implicat şi el în procesul prin care s-a ajuns la acea concluzie.

Dar oamenii au tendinţa să nu facă acest lucru. Când apare o problemă dificil de rezolvat, instinctul ne îndeamnă să lăsăm ce-i mai greu la final. „Hai să ne asigurăm că avem întregul dosar pus la punct înainte să ajungem la comisia de supraveghere". Dar ar fi mult mai probabil ca membrii comisiei să accepte o propunere de revizuire a reglementărilor dacă au participat la formularea ei. Pentru ei, revizuirea devine astfel doar un pas mic într-un proces de elaborare mai amplu. Nu o vor privi ca pe tentativa cuiva de a le „distruge" regulamentul.

În Africa de Sud, albii moderaţi voiau la un moment dat să abolească legea discriminatorie a permiselor de călătorie. Cum? Prin crearea unei comisii parlamentare formate doar din albi, care să discute propunerile respective. Dar oricât de bune ar fi fost acele propuneri, ele erau insuficiente, şi nu neapărat din pricina conţinutului lor, ci pentru că erau produsul unui proces în care nu fusese inclus niciun negru. Ce auzeau negrii era de fapt următorul mesaj: „noi, albii superiori, vom găsi o cale de a vă rezolva problemele". Soluţionarea problemei respective era pusă deci în sarcina „omului alb" – ceea ce fusese dintotdeauna însăşi sursa problemei.

Chiar dacă termenii unui acord par favorabili, oponentul îl poate respinge pur şi simplu din cauza suspiciunii generate de excluderea sa din procesul de elaborare. Acordul devine mai lesne de obţinut, dacă părţile simt că ideile le aparţin. Întregul proces al negocierii devine mai puternic, dacă fiecare parte îşi pune viza de „bun de tipar" pe soluţie. Orice critică adusă termenilor acordului, orice schimbare, orice concesie constituie o amprentă personală lăsată de negociator pe propunerea de acord. Se obţine astfel o propunere de acord care poartă în ea o mare parte din sugestiile părţilor, fiecare din ele simţindu-se autorul ei.

Dacă vreţi ca oponentul să se simtă implicat, implicaţi-l din start. Cereţi-i sfatul. Recunoscându-i ori de câte ori este cazul meritele pentru ideile oferite, îl faceţi să simtă că are o miză personală în apărarea lor. Uneori e greu să

rezistăm tentaţiei de a ne asuma toate meritele, dar autocontrolul este răsplătit din plin. În afară de aspectele de conţinut, cel mai important factor care determină acceptarea unei propuneri de acord este sentimentul participării la procesul elaborării ei. Într-un anumit sens, procesul *este* produsul.

Protejarea reputaţiei oponentului: faceţi-i propuneri care să-i respecte valorile. Ideea poate părea oarecum peiorativă – ca şi cum cineva ar face ceva doar de dragul salvării aparenţelor. Tonul implică ridicolul.

Dar aceasta ar fi o gravă neînţelegere a importanţei reputaţiei. Protejarea reputaţiei cuiva se referă la reconcilierea poziţiei acestuia într-o negociere cu principiile, cuvintele şi faptele sale din trecut.

Este un aspect căruia i se dă mare importanţă şi în justiţie. Când un judecător dă motivarea pentru o hotărâre a curţii, o face pentru a proteja reputaţia – a sa, a întregului sistemul juridic, dar şi a părţilor implicate. El nu spune pur şi simplu unei părţi „aţi câştigat" iar celeilalte, „aţi pierdut", ci le arată în ce mod se conformează decizia sa cu principiile, legile şi precedentele judiciare. Judecătorul este interesat ca deciziile sale să nu fie considerate arbitrare, ci juste. De acelaşi lucru este interesat şi un negociator.

Adesea, într-o negociere, oamenii îşi menţin poziţiile nu pentru că propunerea care li se oferă ar fi inacceptabilă, ci pentru că vor să evite senzaţia sau percepţia că cedează în faţa oponentului. Dacă elementele de conţinut ar putea fi reformulate sau conceptualizate astfel încât să pară un rezultat corect pentru ei, atunci acceptă acordul. Un primar nu voia să accepte termenii negociaţi între primăria unei metropole şi comunitatea hispanică în privinţa posturilor municipale. Acordul a fost suspendat, pentru ca primarul să poată reformula acei termeni ca şi cum ar fi fost propunerile lui. Astfel, el putea îndeplini o promisiune electorală făcută în campania care îl adusese pe fotoliul de primar.

Protejarea reputaţiei implică reconcilierea acordului cu principiile şi cu imaginile de sine ale negociatorilor. Importanţa ei nu trebuie subestimată.

Emoţiile

Într-o negociere, mai ales într-o dispută aprinsă, sentimentele pot deveni mai importante decât vorbele. Părţile pot fi mai dispuse să se lupte decât să conlucreze pentru găsirea unei soluţii la problema lor. Oamenii vin adesea la negociere considerând că mizele sunt mari şi simţindu-se ameninţaţi. Emoţiile

unui negociator le declanşează pe ale celuilalt. Teama poate genera furie, iar furia, teamă. Emoţiile pot duce iute negocierea în impas, sau îi pot pune capăt.

Recunoaşteţi şi înţelegeţi din start emoţiile – pe cele proprii şi pe ale oponentului. Urmăriţi-vă pe parcursul negocierii. Vă simţiţi agitat? Vă supără stomacul? Sunteţi enervat pe oponent? Ascultaţi-l şi încercaţi să înţelegeţi ce simte. Ar putea fi util să vă notaţi mai întâi ce simţiţi (teamă, îngrijorare, supărare) şi apoi ce v-ar plăcea să simţiţi (încredere, relaxare). Faceţi acelaşi lucru pentru oponent.

În interacţiunile cu negociatorii care îşi reprezintă organizaţiile, este foarte uşor să fie trataţi aceştia ca nişte simpli purtători de cuvânt fără emoţii. Este important însă să nu pierdeţi din vedere că şi ei au sentimente – temeri, speranţe şi visuri. Carierele lor pot fi în pericol. Uneori apar subiecte la care au o sensibilitate specială; altele le creează un sentiment de mândrie. În plus, nu e vorba doar de negociatori. Şi cei din anturajul lor pot fi pradă emoţiilor. Aceştia pot chiar să-şi creeze o imagine mai simplistă şi mai radicală asupra situaţiei.

Întrebaţi-vă care este sursa diferitelor emoţii. Ce vă produce nemulţumirea? De ce e oponentul nemulţumit? Reacţionează la o problemă din trecut şi acum caută să se răzbune? Se transferă diferitele emoţii de la un subiect la altul? Se suprapun problemele personale peste cele de serviciu? În negocierile din Orientul Mijlociu, şi israelienii, şi palestinienii percep existenţa unei ameninţări la adresa existenţei lor ca popoare, ceea ce declanşează o serie de emoţii puternice, care invadează chiar şi cele mai concrete probleme practice, precum distribuţia apei în Cisiordania, devenită aproape imposibil de discutat şi de rezolvat. Cum ambele populaţii consideră că supravieţuirea lor este în pericol, au început să interpreteze orice dispută în termeni de supravieţuire.

Dezvăluiţi-vă emoţiile şi acceptaţi-le legitimitatea. Discutaţi cu cei din tabăra adversă despre emoţiile lor. Vorbiţi de ale dumneavoastră. Nu strică să le spuneţi „ştiţi, cei din tabăra noastră consideră că am fost prost trataţi şi sunt foarte supăraţi. Ne temem că o înţelegere nu va putea fi respectată, chiar dacă se va ajunge la una. Raţională sau nu, aceasta este temerea noastră. Personal, eu cred că aceste temeri ar putea fi nefondate, dar este totuşi un sentiment pe care îl au oamenii noştri. Cei din tabăra dumneavoastră simt la fel?" Făcând din sentimentele celor două părţi un subiect de discuţie explicit, nu numai că subliniaţi seriozitatea problemei, dar îi ajutaţi pe oameni să fie mai puţin reactivi şi mai „pro-activi". Eliberaţi de povara emoţiilor neexprimate, oamenii sunt mai dispuşi să se concentreze asupra conţinutului problemei.

Oferiţi-i oponentului ocazia să se descarce. Adesea, o cale eficientă de a gestiona mânia, frustrarea şi alte emoţii negative ale oamenilor este să fie ajutaţi să scape de ele. Oamenii reuşesc să se elibereze psihic printr-un proces simplu – relatarea stărilor lor. De exemplu, dacă o soţie vine acasă şi începe să povestească ce zi oribilă a avut la lucru, iar soţul o opreşte, spunându-i „nu-mi mai povesti, dragă, ştiu ca ai avut o zi grea, ia hai s-o lăsăm baltă", ea se va simţi şi mai frustrată. La fel se întâmplă şi în negociere. Eliberarea presiunii acumulate poate facilita o discuţie raţională. În plus, dacă un negociator are un discurs supărat, demonstrându-le astfel celor din anturajul său că nu e „moale", e posibil să primească mai uşor mână liberă de la ei în negociere. Va avea astfel reputaţia de om dur, care îl va proteja mai târziu în faţa criticilor cu privire la acordul pe care l-a acceptat.

Prin urmare, în loc să întrerupeţi un discurs polemic sau să părăsiţi sala de negociere, este bine să vă controlaţi, să staţi liniştit şi să-l lăsaţi pe oponent să-şi verse amarul. Dacă sunt prezenţi şi membrii anturajului său, astfel de ocazii îi ajută şi pe ei să scape de frustrări. Probabil că cea mai bună strategie de adoptat când oponentul îşi descarcă nemulţumirile este să-l ascultaţi în linişte, fără a-i răspunde şi, din când în când, să-i cereţi să continue până când îşi rosteşte ultimul cuvânt. În acest mod, nu contribuiţi la inflamarea situaţiei, dar îl încurajaţi pe oponent să formuleze tot ce îl frământă, pentru a nu mai rămâne vreun reziduu care ar putea reinflama situaţia.

Nu reacţionaţi la izbucnirile emoţionale. O eliberare a tensiunilor se poate dovedi riscantă dacă provoacă o reacţie emoţională. Dacă situaţia nu este controlată, se poate ajunge la certuri violente. Există o tehnică neobişnuită şi eficientă pentru controlarea impactului emoţiilor, care a fost folosită prin anii '50 în cadrul Comitetului de Relaţii Umane, un grup pentru relaţiile sindicat-patronat, înfiinţat în industria oţelului. Grupul încerca să gestioneze conflictele dintre sindicate şi patronat, înainte ca acestea să se agraveze. Membrii comitetului au adoptat o regulă care „le interzicea să se enerveze în acelaşi timp". Acest lucru nu le mai permitea să reacţioneze dur la izbucnirea nervoasă a cuiva. Pe de altă parte, a fost legitimată ideea eliberării tensiunii emoţionale, care era considerată firească: „OK, acu' e rândul lui". O astfel de regulă îi ajută pe oameni să-şi controleze emoţiile. Dacă o încalci, înseamnă că ţi-ai pierdut auto-controlul, aşa că rişti să decazi puţin în ochii celorlalţi.

Foloseşte gesturi simbolice. Orice îndrăgostit ştie că poate obţine foarte mult de la iubita lui dacă-i oferă un trandafir roşu după o ceartă. Sunt gesturi care pot crea un impact emoţional constructiv asupra oponentului, dar care

nu cer de obicei un efort prea mare. Un mesaj de simpatie, exprimarea unui regret, o vizită la un cimitir, un mic cadou pentru nepot, o strângere de mână sau o îmbrățișare, o masă în oraș – toate acestea pot fi oportunități nepreţuite, puţin costisitoare, de a îmbunătăți o situație emoțională dificilă. De multe ori, o simplă scuză poate dezamorsa un conflict, chiar dacă nu ne considerăm vinovați de situația respectivă și nu ne recunoaștem vreo intenție rea. O scuză este una dintre cele mai puţin costisitoare și mai rentabile investiții.

Comunicarea

Fără comunicare nu există negociere. Negocierea însăși este un proces de comunicare care are scopul de a ajunge la o decizie comună. Comunicarea nu este niciodată un lucru ușor, nici măcar când se produce între oameni care împărtășesc aceleași valori și experiențe. Sunt oameni care trăiesc împreună de zeci de ani și încă li se întâmplă zilnic să nu se înțeleagă unul cu altul. Prin urmare, nu e de mirare că procesul de comunicare poate șchiopăta serios între oameni care nu se cunosc unii pe alții, ba chiar sunt ostili și se suspectează reciproc. Orice ar rosti, fiecare din ei știe că celălalt aude aproape întotdeauna altceva.

În privința comunicării, există trei mari probleme. În primul rând, negociatorii nu vorbesc, de fapt, unul cu celălalt – sau cel puțin nu cât să se facă înțeleși. De multe ori, una din părți refuză să mai încerce să comunice serios cu cealaltă și continuă să vorbească doar pentru a impresiona niște terți (sau propriile urechi). De exemplu, în loc să încerce să comunice cu partenerul de negociere pe tema unui eventual acord reciproc avantajos, se străduiește să demonstreze că acesta ar fi făcut diferite greșeli. În loc să caute un teren comun cu partenerul, încearcă să-i atragă de partea sa pe ceilalți participanți. Când fiecare joacă pentru a-și impresiona propria galerie, comunicarea între părți devine aproape imposibilă.

Uneori, chiar dacă le vorbești interlocutorilor direct și clar, s-ar putea ca aceștia să nu te audă. Aceasta este a doua problemă a comunicării. Observați cât de des par oamenii să nu mai fie atenți la ce le spuneți. Probabil și dumneavoastră faceți la fel. Într-o negociere, fiecare este atât de preocupat de ce trebuie să facă în continuare, de cum să răspundă la ultimul punct sau de cum să prezinte următorul argument, încât uită să mai asculte ce are de spus oponentul. Uneori ascultă cu mai multă atenție discursul celor din tabăra proprie decât al celorlalți. În fond, aceștia sunt cei cărora trebuie să li se dea

socoteală în privința calității acordului. Membrii propriei tabere trebuie să fie mulțumiți, așa că nu e de mirare că li se acordă mai multă atenție. Dar dacă nu se aude ce are de spus oponentul, nu există comunicare.

A treia problemă a comunicării sunt erorile de interpretare. Cineva spune ceva, dar interlocutorul îi interpretează greșit spusele. Uneori, chiar dacă negociatorii se află în aceeași încăpere, comunicarea dintre ei poate ajunge să semene cu trimiterea unor semnale cu fum pe timp de furtună. Pericolul erorilor de interpretare este și mai mare dacă părțile vorbesc limbi diferite. De exemplu, în limba farsi, cuvântul „compromis" nu are și sensul pozitiv care i se dă în engleză („soluție pe care o pot accepta ambele părți"), ci doar unul negativ (ex. „integritatea noastră a fost compromisă"). Sau, cuvântul „mediator" are, în farsi, sensul de „băgăcios", adică cineva care intervine inoportun. La începutul anilor '80, secretarul general al Națiunilor Unite, Kurt Waldheim, a făcut o vizită în Iran în încercarea de a dezamorsa criza ostaticilor americani. Eforturile lui au fost vizibil îngreunate de radioul național și de televiziunile iraniene, care au tradus în farsi o remarcă pe care se pare că o făcuse Waldheim la aterizare, în Teheran: „Am venit ca mediator pentru a realiza un compromis". La mai puțin de o oră de la transmiterea știrii, mașina lui era lovită cu pietre de iranienii furioși!

Dar ce se poate face în cazul unor probleme de comunicare?

Ascultați activ și confirmați ceea ce s-a spus. Nevoia de a asculta este evidentă, dar este dificil să asculți cu atenție, mai ales în condițiile de stres ale unei negocieri aflate în desfășurare. Ascultarea ajută la înțelegerea percepțiilor, emoțiilor și mesajelor comunicate. Ascultarea activă îmbunătățește nu numai mesajul pe care îl primim, ci și ceea ce transmit interlocutorii. Dacă ascultăm cu atenție și-l întrerupem pe interlocutor din când în când pentru precizări („Am înțeles corect ceea ce vreți să spuneți...?"), acesta înțelege că nu-și pierde timpul, nu se supune pur și simplu unei rutine. El simte, de asemenea, satisfacția de a fi ascultat și înțeles. Cea mai necostisitoare concesie care i se poate face oponentului este să i se arate că a fost ascultat.

Există tehnici standard pentru o bună ascultare, care presupun urmărirea cu atenție a mesajului transmis, solicitarea unor precizări clare asupra acestuia și repetarea mesajului pentru evitarea ambiguităților. Asumați-vă obligația de a asculta ce vi se spune, încercând să înțelegeți mesajul, nu gândindu-vă la replică. Înregistrați percepțiile, nevoile și constrângerile oponentului.

Mulți cred că e o tactică bună să nu li se acorde părerilor interlocutorilor prea multă atenție și să nu se recunoască legitimitatea punctului lor de vedere. Un

bun negociator procedează însă invers. Dacă nu percepe ce spune oponentul şi nu demonstrează că l-a înţeles, acesta ar putea crede că nu a fost auzit. Când negociatorul încearcă să explice un punct de vedere diferit, oponentul va continua să creadă că nu s-a făcut înţeles: „i-am expus punctul meu de vedere, dar acum văd că spune altceva, ceea ce înseamnă că n-a înţeles"". Apoi, în loc să-i asculte punctul de vedere, se va gândi cum să-şi susţină poziţia pe o nouă cale, ca să se facă, de data asta, înţeles. Prin urmare, nu uitaţi să-i arătaţi oponentului că îl înţelegeţi: „Permiteţi-mi să rezum ce mi-aţi spus... Din punctul dumneavoastră de vedere, situaţia se prezintă astfel..."

Repetând ceea ce aţi înţeles că v-a spus oponentul, formulaţi-i punctul de vedere în mod pozitiv, subliniind forţa argumentelor pe care se susţine. De exemplu, puteţi să spuneţi „Aveţi argumente puternice. Iată cum văd eu lucrurile..." A înţelege ce spune interlocutorul nu înseamnă a fi de acord cu el. Puteţi înţelege perfect ce spune cineva şi, în acelaşi timp, să nu fiţi absolut deloc de aceeaşi părere. Dar dacă nu puteţi convinge oponentul că i-aţi înregistrat corect punctul de vedere, nu-l veţi putea explica pe al dumneavoastră. După ce rezumaţi ceea ce v-a spus oponentul despre poziţia sa, reveniţi la problemele pe care le identificaţi în propunerea acestuia. Dacă îi puteţi formula poziţia mai bine decât o face acesta, pentru ca apoi să i-o combateţi, vă maximizaţi şansele de a iniţia un dialog constructiv pe teme de conţinut şi vă minimizaţi riscul ca oponentul să-şi închipuie că l-aţi înţeles greşit.

Vorbiţi în aşa fel încât să fiţi înţeles. Vorbiţi-i interlocutorului. Uneori este uşor de uitat că o negociere nu este dezbatere. Dar negocierea nu este un proces în instanţă. Nu trebuie să încercaţi să convingeţi un terţ. Persoana pe care vreţi s-o convingeţi se află la aceeaşi masă. Dacă ar fi să folosim analogia cu tribunalul, o negociere ar semăna cu doi judecători care încearcă să ajungă la o înţelegere asupra verdictului care să fie dat într-un anume caz. Încercaţi să vă plasaţi în acel rol. Trataţi-vă oponentul ca pe un coleg judecător, cu care încercaţi să ajungeţi la o încheiere comună. Într-un astfel de context, ar fi total absurd să daţi vina pe oponent pentru problema în cauză, să lansaţi jigniri, să ridicaţi tonul etc. Dimpotrivă, este util să recunoaşteţi explicit că oponentul vede situaţia altfel şi să încercaţi să mergeţi înainte ca două persoane care se confruntă cu o problemă comună.

Pentru a combate efectele dominatoare şi perturbatoare ale presei, publicului şi ale unor terţi, este util să vă stabiliţi nişte mijloace de comunicare private şi confidenţiale cu oponentul. Puteţi îmbunătăţi comunicarea prin limitarea numărului participanţilor la negocieri. Spre exemplu, la negocierile

din 1954 asupra statutului oraşului Trieste, progresele făcute în disputa dintre Iugoslavia, Marea Britanie şi Statele Unite ale Americii erau minime, până când cei trei negociatori principali au decis să nu-şi mai aducă la discuţii întreaga suită şi au început să se întâlnească doar ei singuri, într-un cadru informal, într-o casă particulară. Am putea înlocui atrăgătorul slogan de atunci al lui Woodrow Wilson „Acorduri deschise la care am ajuns într-o manieră deschisă" prin „Acorduri deschise la care s-a ajuns într-un mediu privat". Indiferent câţi sunt cei implicaţi într-o negociere, deciziile importante sunt luate de obicei într-o încăpere în care se află cel mult doi oameni.

Vorbiţi despre dumneavoastră, nu despre oponent. În multe negocieri, fiecare parte explică şi atacă pe larg motivaţiile şi intenţiile celeilalte părţi. Este însă mult mai convingător să prezentaţi o problemă discutând impactul ei asupra dumneavoastră decât ce au făcut ceilalţi şi de ce. De exemplu, este mai util să spuneţi „sunt dezamăgit" în loc de „v-aţi încălcat promisiunea" sau „ne simţim discriminaţi" în loc de „sunteţi nişte rasişti". Dacă faceţi o afirmaţie pe care oponentul o consideră neadevărată, acesta vă ignoră sau se enervează, în loc să se concentreze asupra a ceea ce vă preocupă. În schimb, o afirmaţie în legătură cu ceea ce simţiţi ar fi dificil de contestat. Reuşiţi astfel să transmiteţi aceleaşi informaţii fără a provoca o reacţie defensivă care să-l împiedice pe oponent să vi le accepte.

Vorbiţi cu un scop. Uneori, problema nu e că se comunică prea puţine informaţii, ci prea multe. Când nemulţumirile şi erorile de interpretare ajung la cote înalte, este preferabil ca unele gânduri să rămână nerostite. Sunt şi alte situaţii în care dezvăluirea propriei flexibilităţi poate mai degrabă îngreuna ajungerea la un acord. De exemplu, dacă aţi afirma că sunteţi dispus să vă vindeţi casa cu 80 000 de dolari *după* ce eu v-am spus că sunt dispus să dau cel mult 90 000 de dolari pe ea, v-ar fi mai greu să faceţi un târg bun decât dacă v-aţi fi ţinut gura! Morala este următoarea: înainte să faceţi o afirmaţie importantă, lămuriţi-vă precis ce vreţi să comunicaţi sau să aflaţi şi în ce scop vreţi să folosiţi informaţiile respective.

Prevenţia este preferabilă

Tehnicile de mai sus, folosite în domeniul percepţiei, emoţiilor şi comunicării, sunt de regulă eficace, dar este totuşi preferabil ca aspectele interpersonale să fie abordate înainte să producă probleme. Acest lucru se traduce prin construirea unei relaţii personale şi organizaţionale cu oponentul,

pentru a proteja ambele tabere de asperităţile procesului de negociere. Se traduce, de asemenea, prin structurarea jocului negocierii într-o manieră care separă conţinutul de aspectele relaţionale şi nu permite amestecul orgoliilor în discuţiile asupra conţinutului.

Construiţi-vă relaţia. Este realmente util să vă cunoaşteţi personal oponentul. Este mult mai uşor să-i atribuiţi intenţii „diabolice" unei entităţi abstracte, necunoscute, numite generic „cealaltă parte", decât cuiva cunoscut personal. E cu totul altceva să discutaţi cu un coleg de clasă, un prieten sau chiar un prieten al unui prieten decât să negociaţi cu un străin. Cu cât transformaţi mai repede un străin într-o persoană cunoscută, cu atât mai uşoară devine negocierea. Este mai uşor să-i înţelegeţi demersurile. Apare un fundament de încredere pe care se poate construi o negociere dificilă. Vă bazaţi pe experienţe cunoscute şi pe o rutină de comunicare. În plus, devine mai uşor de eliminat tensiunea cu o glumă sau o aluzie informală.

Momentul pentru construirea unei asemenea relaţii este înainte de demararea negocierii. Cunoaşteţi-vă partenerii şi aflaţi ce le place şi ce nu. Găsiţi căi să vă întâlniţi cu ei într-un mediu mai puţin formal. Încercaţi să ajungeţi la întâlnire din timp, pentru a vă consolida relaţia înainte ca negocierea să înceapă. Zăboviţi puţin şi după ce negocierea s-a încheiat. Metoda preferată a lui Benjamin Franklin era să-l roage pe oponent să-i împrumute o carte, ceea ce îl flata pe acesta din urmă şi crea sentimentul reconfortant că Franklin îi era dator cu o favoare.

Înfruntaţi problema, nu oamenii. Dacă negociatorii se văd ca adversari într-o confruntare personală, devine dificil de separat relaţia de problema de conţinut. Într-un asemenea context, orice spune unul dintre negociatori despre problemă pare să fie adresat direct celuilalt, fiind recepţionat ca atare. Fiecare parte are tendinţa să devină defensivă şi reactivă şi să ignore legitimitatea intereselor celeilalte.

Este preferabil ca părţile să se considere parteneri într-o căutare comună, deliberată, în care fiecare are un rol egal în găsirea unui acord corect şi avantajos pentru fiecare.

Precum doi marinari naufragiaţi într-o barcă de salvare, care se ceartă din pricina rezervelor şi resurselor limitate, negociatorii pot începe prin a se vedea unul pe altul drept adversari. Fiecare îl poate considera pe celălalt o piedică. Dar ca să supravieţuiască, cei doi marinari trebuie să facă distincţie între problemele lor obiective şi relaţia dintre ei ca oameni. Trebuie să înţeleagă ce nevoi are fiecare din ei – umbră, medicamente, apă, hrană. Ei trebuie să

meargă şi mai departe, considerând satisfacerea acelor nevoi o problemă comună, laolaltă cu alte probleme comune, cum ar fi cine să stea de pază, cine să capteze apa de ploaie şi cine să poarte barca de salvare spre mal. Văzându-se angajaţi în efortul comun de a rezolva o problemă reciprocă, marinarii reuşesc nu numai să reconcilieze interesele lor conflictuale, ci şi să-şi promoveze interesele comune. La fel se întâmplă şi în cazul a doi negociatori. Oricât de dificile s-ar dovedi relaţiile personale între doi oameni, ei ajung mai lesne la o reconciliere amiabilă a intereselor lor diferite dacă acceptă sarcina ca pe o problemă comună şi dacă o înfruntă împreună.

Pentru a-l ajuta pe celălalt să treacă de la orientarea „faţă în faţă» la orientarea «umăr la umăr», îi puteţi prezenta problema explicit: „uite, suntem amândoi avocaţi (diplomaţi, oameni de afaceri, rude etc.). Dacă nu reuşim să vă satisfacem interesele, nu vom putea ajunge la o înţelegere care să corespundă şi intereselor mele – şi invers. Haideţi să studiem împreună problema şi să vedem cum putem satisface interesele noastre comune."

Sau, prin acţiunile dumneavoastră, puteţi începe prin a trata negocierea ca pe un proces umăr la umăr, convingându-l pe celălalt să vi se alăture. De exemplu, ajută dacă vă aşezaţi pur şi simplu de aceeaşi parte a mesei şi dacă aveţi în faţă contractul, harta, coala albă de hârtie sau orice altceva care ilustrează problema. Dacă există deja o bază pentru încrederea reciprocă, cu atât mai bine. Dar oricât de precară ar fi relaţia cu celălalt, încercaţi să vă structuraţi negocierea ca pe o activitate umăr la umăr, în care fiecare, cu interesele şi percepţiile sale şi cu implicarea emoţională, înfruntă totuşi o sarcină comună.

Separarea relaţiei interumane de problema de conţinut nu este un lucru care se poate face o dată, după care să fie uitat. Este nevoie de o aptitudine ce trebuie cizelată în timp. Esenţa este să-i trataţi pe ceilalţi ca pe nişte fiinţe umane şi să trataţi problema de conţinut în funcţie de valoarea ei. Următoarele trei capitole vă vor ajuta să descoperiţi cum puteţi face acest lucru.

3 CONCENTRAŢI-VĂ PE INTERESE, NU PE POZIŢII

Iată o poveste a doi oameni care se certau într-o bibliotecă. Unul dorea să deschidă fereastra, celălalt, să o închidă. Se certau cât de mult s-o lase deschisă: uşor crăpată, jumătate deschisă, trei sferturi deschisă. Nicio soluţie nu-i mulţumea. La un moment dat, s-a apropiat de ei bibliotecara şi l-a întrebat pe unul din cititori de ce vrea să deschidă fereastra. „Ca să respir aer curat", i-a răspuns el. Apoi bibliotecara l-a întrebat pe celălalt de ce vrea ca fereastra să stea închisă. „Ca să nu stau în curent", i-a răspuns acesta. După ce s-a gândit un moment, femeia s-a dus şi a deschis larg o fereastră în sala alăturată: aer curat, dar fără curent.

Pentru o soluţie înţeleaptă, reconciliaţi interesele, nu poziţiile. Povestea de mai sus este tipică pentru multe negocieri. Cum părţile par să se afle într-un conflict de poziţii, scopul fiecăreia fiind să şi-o impună pe a sa, tendinţa este să gândească şi să vorbească doar despre poziţii, aşa că ajung în impas.

Bibliotecara nu ar fi putut să găsească soluţia dacă s-ar fi concentrat numai asupra poziţiilor celor doi – de a lăsa fereastra deschisă sau de a lăsa fereastra închisă. Ea a ţinut însă cont de *interesele* lor („aer curat" şi „a nu sta în curent"). Această diferenţă între poziţii şi interese este crucială.

Interesele definesc problema. Problema fundamentală într-o negociere nu constă în *poziţiile* conflictuale, ci în conflictul dintre nevoile, dorinţele, îngrijorările şi temerile fiecărei părţi. Părţile pot spune:

„Încerc să-l fac să renunţe la construirea acelui imobil în vecinătate."

Sau:

„Nu ne înţelegem. Vrea 100 000 de dolari pe casă, dar nu-i dau nici măcar un cent peste 95 000 de dolari."

Dar, la nivel fundamental, problema este:

„El are nevoie de bani; eu vreau pace şi linişte."

Sau:

„El are nevoie de cel puţin 100 000 de dolari pentru partajul cu fosta soţie. Eu am promis familiei să nu plătesc mai mult de 95 000 de dolari pentru casă." Aceste dorinţe şi preocupări sunt interese. Interesele îi motivează pe oameni; ele sunt stimulentele tăcute din spatele forfotei create de adoptarea poziţiilor. Poziţia este ceva decis de fiecare parte. Interesele sunt cele care conduc la acea decizie.

Tratatul de pace egipteano-israelian blocat la Camp David în 1978 demonstrează cât de folositor este să cercetezi dincolo de poziţii. Israelul ocupase peninsula Sinai după războiul de şase zile din 1967. În 1978, când Egiptul şi Israelul au demarat negocierea pentru pace, poziţiile lor erau incompatibile. Israelul insista pe păstrarea unei părţi din Sinai. Egiptenii, pe de altă parte, insistau ca fiecare centimetru din Sinai să redevină proprietatea Egiptului. S-au trasat şi retrasat hărţi cu posibilele graniţe care să împartă Sinaiul între Egipt şi Israel. Astfel de compromisuri erau inacceptabile pentru Egipt. Reîntoarcerea la situaţia din 1967 era însă la fel de inacceptabilă pentru Israel.

Ceea ce a înlesnit găsirea unei soluţii a fost concentrarea asupra intereselor, nu asupra poziţiilor. Interesul Israelului era securitatea; nu dorea ca tancurile egiptene să stea semeţe la graniţele sale, pregătite să intre în orice moment pe pământ israelian. Interesul Egiptului era suveranitatea; Sinaiul făcuse parte din Egipt încă de pe vremea faraonilor. După ce timp de secole fuseseră dominaţi de greci, romani, turci, francezi şi britanici, Egiptul îşi recăpătase suveranitatea deplină şi nu accepta să cedeze o parte din propriul teritoriu altui cuceritor străin.

La Camp David, preşedintele egiptean Anwar Sadat şi primul ministru israelian, Menahem Begin, au căzut de acord până la urmă asupra unui plan care returna în întregime Sinaiul Egiptului şi, prin demilitarizarea unei suprafeţe mari, asigura mai departe securitatea Israelului. Steagul egiptean urma să fie prezent peste tot, dar tancurile egiptene nu se apropiau de Israel.

Reconcilierea intereselor, şi nu a poziţiilor, funcţionează din două motive. Mai întâi, fiecare interes poate fi satisfăcut de mai multe poziţii posibile. Se întâmplă de prea multe ori ca oamenii să adopte de fapt doar poziţia cea mai evidentă, aşa cum a făcut Israelul, spre exemplu, prin anunţarea intenţiei de a păstra o parte din Sinai. Dacă studiem culisele poziţiilor opuse pentru a descoperi interesele care au motivat deciziile respective, am găsi adesea poziţii alternative, care ar putea satisface interesele ambelor părţi în egală măsură. În Sinai, demilitarizarea s-a dovedit a fi o asemenea alternativă.

Reconcilierea intereselor funcţionează mai degrabă decât un compromis între poziţii, pentru că, în spatele poziţiilor opuse, rezidă mult mai multe interese decât cele conflictuale.

În spatele poziţiilor opuse se află şi interese comune şi compatibile, pe lângă cele conflictuale. Avem tendinţa să credem că dacă poziţia celuilalt este în divergenţă cu poziţia proprie, înseamnă că şi interesele lui ne sunt opuse. Dacă interesul meu e să mă apăr, celălalt vrea să mă atace. Dacă interesul meu e să obţin o chirie mai mică, celălalt vrea să mi-o crească. În multe negocieri, totuşi, o examinare atentă a intereselor motivante dezvăluie existenţa mai multor interese comune sau compatibile decât opuse.

Să privim, de exemplu, interesele pe care un chiriaş le are în comun cu un potenţial proprietar:

Amândoi îşi doresc stabilitate. Proprietarul doreşte un chiriaş stabil; chiriaşul doreşte un domiciliu permanent.

Amândoi doresc să vadă apartamentul bine întreţinut. Chiriaşul urmează să locuiască acolo; proprietarul doreşte să crească valoarea apartamentului, ca şi reputaţia clădirii.

Amândoi sunt interesaţi de buna relaţie cu celălalt. Proprietarul doreşte un chiriaş care să achite chiria la timp; chiriaşul doreşte un proprietar responsabil, care să facă la timp reparaţiile necesare.

Oamenii pot avea interese care nu intră în conflict, ci pur şi simplu diferă. Spre exemplu:

Chiriaşul poate să nu vrea să se ocupe de zugrăvit pentru că este alergic la vopsea. Proprietarul nu vrea să achite şi costurile zugrăvirii celorlalte apartamente.

Proprietarul vrea să i se plătească în avans, ca garanţie, chiria pe prima lună, şi dacă se poate chiar a doua zi. Chiriaşului, conştient că apartamentul respectiv este bun, poate să nu fie deranjat dacă trebuie să plătească avansul a doua zi sau mai târziu.

Cântărind toate interesele comune şi divergente, interesele opuse (micşorarea chiriei versus creşterea veniturilor din chirie) par mai uşor de abordat. Interesele comune conduc probabil la un contract pe termen lung, la o înţelegere ca ambele părţi să suporte costurile de recondiţionare a apartamentului şi la eforturile ambilor de a veni în întâmpinarea necesităţilor celuilalt în scopul menţinerii unei bune relaţii. Este posibil ca interesele divergente să fie reconciliate printr-o plată în avans efectuată a doua zi şi un angajament din partea proprietarului de a zugrăvi apartamentul în condiţiile

în care chiriaşul cumpără vopseaua. Mai rămâne de stabilit valoarea exactă a chiriei, decizia fiind facilitată de informaţiile din piaţa chiriilor.

Adesea un acord este posibil tocmai pentru că interesele diferă. Şi mie, şi vânzătorului de pantofi ne plac banii şi pantofii, dar interesul lui pentru cei cincizeci de dolari ai mei depăşeşte interesul pentru pantofi. Invers, mie îmi plac pantofii mai mult decât cei cincizeci de dolari pe care trebuie să-i plătesc pentru ei. De aici decurge înţelegerea. Interesele comune şi interesele diferite, dar complementare, pot servi, ambele, drept cărămizi pentru construirea unui acord înţelept.

Cum putem identifica interesele?

Avantajul de a privi dincolo de poziţii pentru a detecta interesele este cât se poate de limpede. Cum anume putem face acest lucru este însă mai puţin limpede. De cele mai multe ori, poziţia este concretă şi explicită; interesele motivante rămân însă neexprimate, intangibile şi poate inconsecvente. Cum putem oare înţelege interesele implicate într-o negociere, ştiind că desluşirea intereselor *celuilalt* este cel puţin la fel de importantă ca şi conştientizarea *propriilor* interese?

Întrebaţi „de ce?" O metodă elementară este să ne punem în locul celuilalt, să examinăm fiecare poziţie pe care o adoptă şi apoi să ne întrebăm „de ce?"De exemplu, într-un contract de închiriere pe cinci ani, de ce ţine proprietarul să rediscute chiria în fiecare an? Răspunsul pe care îl descoperim astfel (ca să se protejeze în faţa creşterii costurilor) este cel mai probabil unul dintre interesele proprietarului. Pe de altă parte, îl putem întreba pe proprietar de ce adoptă o anumită poziţie. Dacă faceţi acest lucru, aveţi grijă să-l convingeţi că nu-i cereţi să-şi *justifice* poziţia, ci doar vreţi să-i înţelegeţi nevoile, dorinţele şi temerile care stau la baza acelei poziţii: „ce anume vă preocupă, domnule Jones, de nu vreţi să semnaţi contractul pe mai mult de trei ani?"

Întrebaţi „de ce nu?" Gândiţi-vă la opţiunile celuilalt. Una dintre cele mai utile metode de a descifra interese cuiva este să identificaţi mai întâi ce decizie crede celălalt că i-o veţi solicita şi apoi să vă întrebaţi de ce oare nu vrea să o ia. Ce interese proprii îi stau în cale? Dacă încercaţi să-i schimbaţi cuiva intenţiile, punctul de pornire este să aflaţi mai întâi care sunt acele intenţii.

Să revenim la exemplul negocierilor dintre Statele Unite şi Iran din 1980, privind eliberarea celor cincizeci şi două de persoane, diplomaţi americani şi personal al ambasadei, ţinute ostatice la ambasada americană din Teheran

de către un grup de studenţi militanţi. Deşi existau o mulţime de obstacole în calea rezolvării acestei dispute, problema ar fi putut fi clarificată simplu, dacă se dădea atenţie opţiunilor unui militant tipic. Cererea Statelor Unite era clară: „eliberaţi ostaticii". În anul respectiv, opţiunile oricărui militant ar fi putut fi descrise ca în tabelul următor.

Data: primăvara anului 1980

Opţiunile actuale ale **militantului iranian**
Problema cu care se confruntă: **este presat să elibereze imediat ostaticii americani**

Dacă accept:	**Dacă nu accept:**
- Trădez revoluţia - O să fiu considerat pro-american - Probabil că ceilalţi nu vor fi de acord cu mine; dacă sunt, şi dacă eliberăm ostaticii, atunci: - Iranul va părea că dovedeşte slăbiciune - Ne ploconim iar în faţa Statelor Unite - Nu obţinem nimic (nici extrădarea şahului, nici bani) - Nu ştim ce vor face Statele Unite	+ Sprijin revoluţia + Voi fi slăvit fiindcă apăr Islamului + Vom rămâne probabil uniţi + Vom avea o expunere media extraordinară, arătând lumii ce probleme avem + Iranul va părea puternic + Vom înfrunta Statele Unite + Avem şanse să obţinem ceva (măcar banii înapoi) + Ostaticii ne oferă o oarecare protecţie împotriva unei intervenţii SUA.
Dar: + Există o şansă ca sancţiunile economice să fie retrase + Relaţiile noastre cu alte naţiuni, mai ales cu ţările europene, s-ar putea îmbunătăţi	**Dar:** - Fără îndoială că sancţiunile economice vor continua - Relaţiile noastre cu alte naţiuni, mai ales ţările europene, vor avea de suferit - Inflaţia şi problemele economice vor continua - Există riscul ca SUA să iniţieze o acţiune militară (dar moartea unui martir este cel mai glorios lucru!) **Totuşi:** + Statele Unite pot face şi alte promisiuni în legătură cu banii noştri: neintervenţie, ridicarea sancţiunilor etc. + Putem elibera ostaticii şi mai târziu

Dacă opţiunile unui militant tipic au arătat aproximativ ca în tabelul de mai sus, este de înţeles de ce s-a prelungit atât de mult criza ostaticilor: oricât

de şocantă şi de ilegală a fost acţiunea respectivă, odată ce ostaticii au fost capturaţi, nu era deloc iraţional din partea militanţilor să *continue* să-i ţină captivi, de la o zi la alta, aşteptând un moment mai propice ca să-i elibereze.

Pentru a înţelege ce opţiuni are celălalt, prima întrebare care trebuie pusă este „asupra cărei decizii vreau să acţionez?". A doua întrebare este „ce decizie *crede* celălalt că îi cer să ia?" Dacă *noi* nu avem nici cea mai vagă idee despre ceea ce cred *ei* că li se cere să facă, probabil că nici ei nu ştiu. Numai aşa se poate explica de ce nu iau decizia pe care ne-o dorim noi.

Analizăm apoi consecinţele acceptării sau refuzului de a lua decizia pe care o dorim, aşa cum le văd probabil ceilalţi. Putem să ne facem o listă de consecinţe posibile, de exemplu:

Impactul asupra intereselor mele

- Voi pierde sau voi câştiga sprijin politic?
- Mă vor critica sau mă vor lăuda colegii?
- Impactul asupra intereselor grupului
- Care vor fi consecinţele pe termen scurt şi care pe termen lung?
- Care vor fi consecinţele economice (sau politice, legale, psihologice, militare etc.)?
- Ce efect va avea asupra susţinătorilor noştri din străinătate şi asupra opiniei publice?
- Precedentul creat va fi bun sau rău?
- Va împiedica luarea acestei decizii o posibilă acţiune mai bună?
- Este acţiunea aceasta în concordanţă cu principiile noastre? Este corectă?
- Pot să o adopt şi mai târziu, dacă vreau?

În cursul acestui proces, nu are rost să se urmărească prea multă precizie. Se întâmplă rareori ca un decident să-şi pună pe hârtie argumentele pro şi contra şi să le cântărească riguros. Avem nevoie doar să înţelegem o opţiune specific umană, nu să facem un calcul matematic.

Înţelegeţi că fiecare parte are interese multiple. În aproape orice negociere, fiecare parte are mai multe interese, nu doar unul. Dacă sunteţi un chiriaş care negociază un contract de închiriere, de exemplu, doriţi să obţineţi un contract favorabil pentru închiriere, să ajungeţi la el cu un efort minim şi să menţineţi o bună relaţie de afaceri cu proprietarul. Aveţi nu numai puternicul interes de a influenţa eventualul acord cu acesta, ci şi interesul de a influenţa punerea lui în practică. Şi vă urmăriţi atât interesele independente, cât şi pe cele comune.

O eroare frecvent întâlnită în diagnosticarea unei situații de negociere este să se presupună că diferitele persoane din tabăra cealaltă au aceleași interese. Așa ceva nu se întâmplă aproape niciodată.

În timpul războiului din Vietnam, președintele Johnson avea obiceiul de a-i pune în aceeași căciulă pe toți reprezentanții guvernului nord vietnamez și ai Vietcongului din sud, ca și pe sfătuitorii lor sovietici și chinezi, numindu-i în mod colectiv „inamicul": „Inamicul să învețe că nu poate trece peste Statele Unite fără să plătească. Să învețe că agresiunea nu e rentabilă." Este foarte greu de influențat un oponent numit la grămadă „inamicul" să fie de acord cu ceva, fiindcă nu sunt înțelese și apreciate interesele diferite ale oamenilor și grupurilor implicate.

A privi negocierea ca pe o chestiune bilaterală, ca pe o relație între două persoane, poate fi revelator, dar nu trebuie pierdut din vedere că în ecuație intră și alte persoane, alte tabere și alți factori de influență. Într-o negociere salarială dintr-o echipă a ligii de baseball, managerul general insista că 500.000 de dolari era o sumă mult prea mare pentru un anumit jucător, deși alte echipe le plăteau cel puțin la fel de mult unor jucători la fel de talentați. De fapt, managerul simțea că poziția lui era nejustificată, dar avea instrucțiuni clare de la patronii clubului să se mențină pe poziții fără să explice de ce, pentru că apăruseră niște dificultăți financiare pe care nu doreau să le aducă la cunoștința publicului.

Fie că e vorba de șef, de client, de angajați, de colegi, de familie sau de soție, orice negociator are un anturaj la ale cărui interese este extrem de sensibil. A înțelege interesele negociatorului înseamnă a înțelege diversitatea de interese pe care trebuie acesta să le aibă în vedere.

Cele mai puternice interese sunt trebuințele elementare ale oamenilor. În cercetarea intereselor din spatele unei poziții declarate, urmăriți cu atenție mai ales trebuințele elementare, cele care îi motivează pe toți oamenii. Dacă puteți gestiona aceste trebuințe elementare, vă îmbunătățiți șansele de a ajunge la un acord și de a-i face pe ceilalți să-l respecte. Printre trebuințele elementare ale oamenilor se numără următoarele:

- siguranța;
- bunăstarea economică;
- sentimentul de apartenență;
- recunoașterea;
- controlul asupra propriei vieți.

Așa elementare cum sunt, aceste trebuințe sunt adesea ușor de trecut cu vederea. În multe negocieri, avem tendința să credem că singurul interes este legat de bani. Totuși, chiar și într-o negociere asupra unor chestiuni pur financiare, cum ar fi valoarea pensiei alimentare care urmează să fie stabilită într-o înțelegere de divorț, sunt implicați mult mai mulți factori.

Ce vrea de fapt o soție când cere 500 de dolari pe săptămână pensie alimentară? Cu siguranță că își dorește bunăstare economică. Și mai ce? Probabil că își dorește bani ca să se simtă mai sigură la nivel psihologic. Poate că are nevoie și de recunoaștere, să se simtă tratată corect, ca un egal. Este posibil ca soțul să nu prea poată să-și permită să plătească 500 de dolari pe săptămână, iar soția să nu aibă de fapt nevoie de atât de mult; cu toate acestea, ea ar accepta mai puțin numai în condițiile în care nevoile ei de siguranță și recunoaștere ar fi satisfăcute pe alte căi.

Acest lucru este valabil nu numai pentru un individ, ci și pentru grupuri și națiuni. Negocierile nu pot evolua prea mult dacă una dintre părți consideră că satisfacerea trebuințelor sale fundamentale este amenințată de cealaltă parte. În negocierile dintre SUA și Mexic, americanii doreau să obțină un preț cât mai mic pentru gazele naturale provenite din Mexic. Pornind de la premisa că e o negociere, secretarul pentru energie al SUA refuza să aprobe o creștere a prețului pe care o negociase cu mexicanii un consorțiu petrolier american. Deoarece mexicanii nu aveau, pe moment, un cumpărător potențial, secretarul pentru energie era sigur că vor scădea prețul. Mexicanii nu erau însă interesați doar să obțină un preț rezonabil pentru gazele naturale, ci și să se simtă tratați cu respect, ca parteneri egali. Acțiunile americanilor nu păreau altceva decât încă o încercare de a-i forța pe mexicani într-o tranzacție păguboasă. Mexicanii s-au înfuriat și, în loc să-și vândă gazele, au preferat să le dea foc. Astfel, orice șansă de încheiere a unui acord la cotații mai mici s-a risipit.

Iată un alt exemplu – negocierile asupra viitorului Irlandei de Nord. Liderii protestanți au tendința să ignore faptul că irlandezii catolici simt nevoia de apartenență și recunoaștere, că vor să fie acceptați și tratați ca egali. Pe de altă parte, liderii catolici acordă adesea prea puțină importanță nevoii de siguranță a protestanților. Considerând că aprehensiunile protestanților nu-s decât „problema lor, nu a noastră", în loc să le socotească justificate și demne de atenție, ei fac ce negocierea unei soluții să fie și mai dificilă.

Faceți o listă. Pentru a gestiona diferitele interese ale părților, este util să le scrieți pe măsură ce vă vin în minte. Astfel reușiți nu numai să le rețineți mai lesne, ci și să vă îmbunătățiți evaluarea, pe măsură ce învățați lucruri noi

despre interesele părților și le ierarhizați după importanță. În plus, o astfel de listă poate stimula apariția unor idei despre cum să le satisfaceți.

Vorbind despre interese

Scopul unei negocieri este să ne servească interesele. Șansa ca acest lucru să se întâmple crește în momentul în care le comunicați. Oponentul poate să nu vă cunoască interesele, după cum nici dumneavoastră puteți să nu i le știți pe ale lui. Unul sau altul dintre negociatori poate să se concentreze asupra unor nemulțumiri mai vechi, în loc să se ocupe de aspectele de viitor. Sau este posibil să nu se asculte unul pe altul. Cum este posibilă discutarea constructivă a intereselor fără ca interlocutorii să se blocheze pe poziții rigide?

Dacă vreți ca oponentul să vă ia interesele în considerare, explicați-le. De exemplu, reprezentantul unui grup de cetățeni care se opun începerii unei noi construcții în cartierul lor de locuințe ar trebui să vorbească explicit despre problema respectivă, referindu-se la siguranța copiilor ieșiți la joacă, la nevoia de liniște pe timpul nopții etc. Un scriitor care vrea un pachet mai mare de exemplare din cartea sa ca să le dăruiască ar trebui să discute problema cu editorul său. Acesta este și el direct interesat de promovare titlului, așa că poate accepta să-i ofere autorului un preț redus.

Faceți ca interesele dumneavoastră să prindă viață. Când vă duceți la medic cu un ulcer acut, nu puteți spera să fiți tratat în regim de urgență dacă îl descrieți ca pe o simplă durere de stomac. Aveți sarcina să-l faceți pe interlocutor să înțeleagă importanța și legitimitatea intereselor dumneavoastră.

Un sfat bun este să vorbiți la obiect. Detaliile concrete fac descrierea credibilă și-i sporesc impactul. De exemplu: „Săptămâna trecută s-a întâmplat de trei ori ca un copil să fie aproape spulberat de unul dintre camioanele dumneavoastră. Pe la opt și jumătate, marțea trecută, betonieră aceea imensă a firmei dumneavoastră, mergând spre nord cu aproape patruzeci de mile la oră, a trebuit să vireze brusc, abia reușind s-o evite pe Loretta Johnson, în vârstă de șapte ani."

Câtă vreme nu creați impresia că insinuați că interesele oponentului ar fi nesemnificative sau nelegitime, vă puteți permite să vă prezentați preocupările serios și răspicat. Dacă-l invitați pe oponent să-și spună părerea („corectați-mă dacă greșesc"), vă arătați deschiderea de a accepta și părerea altcuiva; dacă nu intervine, înseamnă că acceptă modul în care descrieți situația.

În parte, sarcina de a-i comunica oponentului interesele cuprinde stabilirea legitimității acestora. Ceea ce trebuie să urmăriți nu este să-l faceți să se simtă atacat, ci mai degrabă să-l convingeți că problema pe care o aveți trebuie privită cu o atenție justificată.

De exemplu, încercați să-l convingeți pe oponent că ar simți la fel dacă ar fi în locul dumneavoastră. „Aveți copii? Cum v-ați simți dacă pe strada pe care locuiți ar trece niște camioane cu patruzeci de mile pe oră?"

Admiteți că interesele oponentului fac parte din problemă. Cu toții avem tendința să ne preocupăm atât de mult de propriile interese, încât acordăm prea puțină atenție intereselor celuilalt.

Oamenii ne ascultă mai bine dacă simt că îi înțelegem. Ei au tendința să-și închipuie că persoanele care le înțeleg problemele sunt inteligente și empatice și că au păreri demne de a fi ascultate. Prin urmare, dacă doriți ca oponentul să vă aprecieze interesele, începeți prin a-i demonstra că le apreciați dumneavoastră pe ale lui.

„Din câte înțeleg, interesul companiei dumneavoastră de construcții este să-și realizeze proiectele rapid și cu costuri minime și să-și mențină reputația de siguranță și responsabilitate pe care și-a creat-o în oraș. Nu greșesc, nu-i așa? Aveți și alte interese importante?"

În afară de a demonstra că ați înțeles care le sunt interesele, este util să admiteți că acele interese fac parte din problema majoră pe care încercați să o rezolvați. Acest lucru este cu atât mai lesne de realizat cu cât aveți interese comune („Ar fi groaznic pentru noi toți dacă unul dintre camioanele dumneavoastră ar lovi un copil.")

Puneți problema înaintea răspunsului. Dacă în discuția cu reprezentantul unei companii de construcții ați spune: „Vrem să construiți un gard în jurul construcției în patruzeci și opt de ore și să limitați imediat viteza camioanelor pe Oak Street la 15 mile pe oră. Dați-mi voie să vă spun de ce...", puteți fi sigur că nimeni nu vă va asculta motivele. Oponentul v-a auzit poziția și nu e de mirare că e ocupat cu pregătirea argumentelor împotriva acestei poziții, deranjat probabil de ton sau de sugestie în sine. Ca urmare, justificarea pe care i-o prezentați îi va trece pe lângă urechi.

Dacă doriți ca oponentul să vă asculte și să vă înțeleagă motivele, începeți prin a vă formula interesele și raționamentele, lăsând concluziile sau propunerile pe mai târziu. De exemplu, descrieți-le mai întâi celor din companie pericolele pe care le creează pentru copiii din cartier și nopțile nedormite. După aceea, vă vor asculta cu atenție, fie și numai pentru a-și da seama unde vreți să ajungeți.

Priviţi înainte, nu înapoi. Este surprinzător cât de des reacţionăm instinctiv la ce spune sau face altcineva. Oamenii se pot angrena adesea într-un tip de discurs care pare a fi negociere, dar care, în realitate, e lipsit total de un asemenea scop. Nu-şi acceptă opiniile asupra subiectului, iar discuţia continuă de parcă cei doi ar urmări să ajungă la un acord. În realitate, disputa lor nu-i decât un ritual sau pur şi simplu un mod de a-şi trece timpul. Fiecare dintre ei încearcă să marcheze puncte împotriva celuilalt sau să strângă dovezi care să-i confirme ideile preconcepute despre interlocutor. Cei doi nu urmăresc de fapt să ajungă la un acord şi nici nu încearcă să se influenţeze unul pe celălalt.

Dacă întrebaţi doi oameni de ce se ceartă, răspunsul va indica de regulă o cauză, nu un scop. Într-o dispută, fie ea între doi soţi, între o companie şi sindicat sau între doi oameni de afaceri, oamenii se referă de regulă la ceea ce a spus sau a făcut celălalt, în loc să acţioneze în virtutea intereselor lor pe termen lung. „Nu accept să mă trateze aşa! Dacă-şi închipuie că le merge, să facă bine să se răzgândească. Le arăt eu lor!"

Întrebarea «de ce?» are două sensuri foarte diferite. Unul priveşte înapoi şi are rostul de a identifica o cauză şi de a ne evalua comportamentul aşa cum este el determinat de evenimentele trecute. Celălalt priveşte înainte, spre scop, şi ne evaluează comportamentul ca fiind supus voinţei noastre. Nu este nevoie să ne lansăm într-o dezbatere filozofică despre liberul arbitru şi determinism pentru a decide cum să acţionăm. Fie dispunem de liber arbitru, fie comportamentul ne este determinat. În oricare dintre cele două cazuri, noi suntem cei care facem alegerile. Putem *opta* să privim în urmă sau înainte.

Interesele cuiva sunt mai bine satisfăcute dacă vorbeşte despre locul unde vrea să meargă decât despre cel de unde a venit. În locul unei dispute cu interlocutorul despre ceva care a trecut, de exemplu cheltuielile pe ultimul trimestru (care au fost prea mari), acţiunile din ultima săptămână (neautorizate) sau performanţele de ieri (mai scăzute decât aşteptările), vorbiţi despre ce ar trebui să se întâmple în viitor. În loc să le cereţi socoteală oamenilor despre ce au făcut ieri, întrebaţi-i ce au de gând să facă mâine.

Fii concret, dar flexibil. Într-o negociere, trebuie să ştiţi unde vreţi să ajungeţi, dar să rămâneţi totuşi deschis la idei noi. Pentru a evita luarea unei decizii dificile asupra unui eventual acord, mulţi preferă adesea să vină la negociere fără niciun alt plan decât de a sta la masă cu oponentul ca să vadă ce oferă sau ce solicită acesta.

Cum puteţi trece de la identificarea intereselor la elaborarea unor opţiunilor concrete, rămânând în acelaşi timp flexibil în privinţa acelor opţiuni? Pentru

a vă transforma interesele în opţiuni concrete, întrebaţi-vă: „dacă oponentul ar decide mâine să ajungă la un acord cu mine, ce anume aş vrea eu, în acest moment, să accepte el?" Pentru a vă păstra flexibilitatea, trataţi fiecare opţiune pe care o formulaţi ca şi cum ar fi pur ilustrativă. Gândiţi-vă că pot fi mai multe opţiuni care să vă satisfacă interesele. Aici, conceptul cheie este „specificitatea ilustrativă".

Mare parte din ceea ce negociatorii poziţionali speră să dobândească prin adoptarea unei poziţii iniţiale poate fi obţinut la fel de bine printr-o sugestie ilustrativă, care vă protejează generos interesele. De exemplu, la negocierea unui contract de baseball, un agent ar putea spune că „5.000.000 de dolari pe an ar fi o cifră care ar satisface interesul lui Henderson de a ajunge la nivelul de salariu pe care îl consideră meritat. Iar un contract pe cinci ani vine în întâmpinarea dorinţei sale de a avea siguranţa unei slujbe."

După ce vă clarificaţi interesele, participaţi la întâlnire având una sau mai multe opţiuni specifice care vă satisfac interesele legitime, dar în acelaşi timp cu mintea deschisă. O minte deschisă este o minte plină de idei.

Fiţi dur cu problema, dar delicat cu oamenii. Puteţi fi la fel de dur când vorbiţi de propriile interese ca orice negociator care îşi prezintă poziţia. De fapt, de regulă este chiar recomandat să fiţi cât mai dur. S-ar putea să nu fie prea înţelept să vă ancoraţi într-o poziţie, dar este cât se poate de înţelept să rămâneţi fidel intereselor. Într-o negociere, acesta este momentul când se cuvine să vă folosiţi întreaga energie agresivă. Altfel, oponentul, preocupat de propriile sale interese, poate avea tendinţa de a aştepta prea mult de la variantele de acord la care ar putea ajunge. Adesea, cele mai înţelepte soluţii, cele care vă aduc un câştig maxim, dar cu un cost minim pentru tabăra adversă, pot fi găsite numai prin susţinerea puternică a propriilor interese. Doi negociatori care fac amândoi presiuni intense în sensul satisfacerii propriilor interese îşi stimulează unul altuia creativitatea în găsirea de soluţii reciproc avantajoase.

De exemplu, dacă este foarte preocupată de inflaţie, este posibil ca firma de construcţii să insiste foarte mult pe interesul ei de a menţine costuri minime şi de a termina proiectul la timp. Într-un astfel de caz poate fi nevoie de ceva forţă. Emoţiile onest exprimate pot ajuta la regăsirea echilibrului benefic între profit şi vieţile copiilor din cartier. Nu renunţaţi, din dorinţă de conciliere, să vă faceţi dreptate. „Doar nu vreţi să spuneţi că viaţa fiului meu valorează mai puţin decât un gard! N-aţi spune aşa ceva despre fiul dumneavoastră. Nu vă cred o persoană lipsită de sensibilitate, domnule Jenkins. Haideţi să găsim o soluţie pentru această problemă!"

Dacă oponentul se simte ameninţat personal de atacul dat asupra problemei în discuţie, acesta poate deveni defensiv, încetând să vă mai asculte. Acesta e motivul pentru care este important să separaţi oamenii de problemă. Atacaţi problema fără să daţi vina pe oameni. Mergeţi chiar mai departe şi susţineţi-i personal. Ascultaţi-i cu respect, fiţi politicos, exprimaţi-vă aprecierea pentru timpul şi efortul lor, accentuaţi preocuparea pentru satisfacerea trebuinţelor lor elementare etc. Arătaţi-le că atacaţi *problema*, nu pe ei.

O regulă simplă foarte utilă este să le acordaţi celorlalţi un sprijin la fel de puternic ca modul în care atacaţi problema. Această combinaţie de sprijin şi atac poate aduce a inconsecvenţă. Din punct de vedere psihologic, aşa este; dar tocmai inconsecvenţa îi asigură funcţionarea. O cunoscută teorie din psihologie, teoria disonanţei cognitive, susţine că oamenilor nu le place inconsecvenţa şi acţionează în aşa fel încât să o elimine. Atacarea unei probleme, cum ar fi viteza mare a camioanelor pe străzile unui cartier, şi, în acelaşi timp, manifestarea unui sprijin pozitiv faţă de reprezentantul companiei îi creează acestuia o disonanţă cognitivă. Pentru a o elimina, acesta va fi tentat să se disocieze de problemă şi să vi se alăture în găsirea unei soluţii.

Lupta dură pentru problema de conţinut intensifică presiunea pentru găsirea unei soluţii eficiente; sprijinul acordat oponentului, ca fiinţă umană, poate duce la îmbunătăţirea relaţiei şi poate spori şansele ajungerii la un acord. Combinaţia dintre sprijin şi atac funcţionează; oricare dintre ele, luată separat, s-ar putea să nu fie suficientă.

Negocierea dură pentru propriile interese nu presupune a fi orb la punctul de vedere al oponentului. Dimpotrivă. Nu vă puteţi aştepta ca acesta să-şi plece urechea la interesele dumneavoastră sau să discute opţiunile pe care i le sugeraţi dacă nu le luaţi în considerare pe ale sale şi nu vă arătaţi deschis în faţa sugestiilor făcute de el. Succesul în negociere vă cere să fiţi şi ferm, şi deschis.

4 GENERAŢI OPŢIUNI ÎN AVANTAJUL RECIPROC

Negocierile dintre Israel şi Egipt legate de cine ar trebui să deţină peninsula Sinai, şi cât anume din aceasta, ilustrează atât o problemă majoră în negociere, cât şi o oportunitate cheie.

E o problemă uzuală: ni se pare să nu existe o cale de a împărţi plăcinta în aşa fel încât să fie mulţumiţi ambii beneficiari. De multe ori, negocierea vizează o anumită dimensiune, cum ar fi valoarea teritoriului, preţul maşinii, durata contractului de închiriere sau mărimea comisionului din vânzări. În alte momente, este vorba de o opţiune *„sau/sau"*, favorabilă exclusiv uneia dintre părţi. De exemplu, într-un partaj, cine obţine casa? Dar custodia copiilor? Este posibil ca opţiunea să fie privită în termenii „cine câştigă, cine pierde", dar niciuna dintre părţi nu acceptă să piardă. De multe ori, chiar şi când câştigă – adică obţii maşina cu 12.000 de dolari, contractul de chirie pe cinci ani sau şi casa, şi copiii – au un sentiment de îngrijorare că nu vor fi lăsaţi să se bucure de victorie. Oricare ar fi situaţia, opţiunile par limitate.

Exemplul peninsulei Sinai evidenţiază însă clar oportunitatea. O opţiune creativă, precum demilitarizarea Sinaiului, poate reprezenta pasul dintre blocarea tratativelor şi ajungerea la un acord. Un cunoscut al nostru, avocat, consideră că succesul lui se datorează abilităţii de a inventa soluţii avantajoase atât pentru clientul lui, cât şi pentru partea adversă. El reuşeşte să mărească „plăcinta" înainte de a o împărţi celor două părţi. Abilitatea de a genera opţiuni este una dintre cele mai preţioase atribute ale unui negociator.

Totuşi, de mult prea multe ori, negociatorii sfârşesc precum surorile din poveste, care se certau pe o portocală. Până la urmă s-au înţeles să taie portocala în două. Prima şi-a luat portocala, a mâncat miezul şi a aruncat coaja, că nu-i plăcea; a doua, fiindcă nu-i plăcea miezul, l-a aruncat şi a folosit coaja jumătăţii ei de portocală ca să-şi facă o prăjitură. Se întâmplă de prea multe ori ca negociatorii să „lase banii pe masă", adică să nu obţină un acord care ar fi fost posibil sau să nu-l descopere pe cel mai bun pentru ambele părţi. Mult prea mulţi negociatori sfârşesc doar cu o jumătate de portocală, în loc să

se aleagă cu ceea ce doresc – unul cu miezul, altul cu coaja întregii portocale? De ce?

Diagnosticul

Deşi existenţa mai multor opţiuni este atât de avantajoasă, negociatorii simt rareori că este cazul să le genereze. Într-o dispută, oamenii consideră de obicei că au răspunsul corect, că perspectiva lor trebuie să aibă câştig de cauză. Într-o negociere pentru un contract, de pildă, ei cred deopotrivă că oferta lor este rezonabilă şi că trebuie să fie acceptată, eventual cu unele ajustări de preţ. Soluţiile lor par a se plasa toate de-a lungul unei axe între poziţiile celor două părţi. Adesea, singura dovadă de gândire creativă este împărţirea pe din două a diferenţei.

În majoritatea negocierilor, există patru obstacole majore care inhibă generarea mai multor opţiuni: (1) critica prematură; (2) căutarea soluţiei unice; (3) presupunerea că „plăcinta" este limitată; şi (4) ideea că „rezolvarea problemei lor este exclusiv problema *lor*".

Critica prematură

Generarea opţiunilor nu e un proces firesc. Firesc este să *nu* inventezi opţiuni într-o negociere, chiar dacă nu e tensionată. De exemplu, dacă cineva este întrebat cine este cel mai potrivit candidat pentru Premiul Nobel pentru Pace, orice răspuns pe care l-ar da s-ar lovi imediat de propriile sale rezerve şi îndoieli. Cum poate cineva să fie sigur că un anumit candidat merită într-adevăr acel premiu? Aşa că probabil că nu mai propune pe nimeni sau dă un răspuns care reflectă o gândire convenţională: papa, preşedintele...

Nimic nu este mai nociv pentru inventivitatea cuiva decât simţul critic, care se repede să scoată în evidenţă neajunsurile oricărei idei noi. Judecata frânează imaginaţia. Sub presiunea unei negocieri iminente, probabil că simţul critic se acutizează. O negociere practică pare să impună o gândire practică, nu idei năstruşnice.

Creativitatea unui negociator este blocată şi mai mult de prezenţa părţii adverse. Închipuiţi-vă că vă negociaţi cu şeful salariul pe anul următor. Îi cereţi o mărire de 4000 de dolari, dar şeful nu oferă decât 1500 de dolari – ceea ce vi se pare nesatisfăcător, şi i-o şi spuneţi. Într-o astfel de situaţie tensionată, este puţin probabil să puteţi inventa soluţii strălucite. Probabil v-aţi teme să faceţi o propunere mai năstruşnică, de exemplu jumătate din sumă să reprezinte

o creştere salarială, iar restul, beneficii acordate în funcţie de performanţe. Şeful ar putea s-o considere prosteaască: „Ei, na, fii serios! Ar fi împotriva procedurilor companiei. Mă şi mir că poţi să propui una ca asta!" Dacă însă, sub presiunea momentului, vă vine ideea să-i propuneţi o creştere treptată a salariului, s-ar putea să o ia în considerare: „Sunt dispus să încep negocierea cu tine pe premisa asta." Dar fiindcă şeful poate interpreta orice îi spuneţi ca pe un angajament, este bine să vă gândiţi de două ori înainte de a scoate vreun cuvânt.

Un negociator s-ar putea teme şi că prin generarea de opţiuni ar putea dezvălui informaţii care să-i afecteze puterea de negociere. De exemplu, dacă i-aţi sugera şefului ca firma să contribuie cu ceva la finanţarea casei pe care vreţi să o cumpăraţi, este posibil ca acesta să tragă concluzia că intenţionaţi să rămâneţi în firmă indiferent de condiţii şi că aţi accepta orice mărire de salariu, oricât de mică.

Căutarea soluţiei unice

În mintea celor mai mulţi, inventivitatea nici măcar nu face parte din procesul de negociere. Ei consideră că sarcina lor este să îngusteze decalajul dintre poziţii, nu să lărgească gama opţiunilor disponibile. Tendinţa lor este să considere că găsirea unui acord dă şi-aşa destulă bătaie de cap şi că ultimul lucru de care au nevoie ar fi o puzderie de idei diferite. Din moment ce produsul final negocierii este o decizie unică, oamenii se tem că o discuţie liberă n-ar face decât să frâneze şi să ambiguizeze procesul.

Dacă prima piedică în calea gândirii creative este critica prematură, a doua este finalizarea prematură. Căutând din start o soluţie ideală unică, oamenii nu fac decât să scurtcircuiteze procesul elaborării unei decizii înţelepte, alese dintr-un număr mai mare de variante posibile.

Presupunerea că „plăcinta" este limitată

A treia explicaţie a faptului că se pun pe masă prea puţine opţiuni bune este că fiecare parte priveşte situaţia în termeni exclusivi: ori eu, ori tu. De foarte multe ori, negocierea pare a fi un joc de sumă nulă: 100 de dolari în plus pentru cumpărătorul unei maşini înseamnă 100 de dolari în minus pentru vânzător. De ce să fie inventivi dacă opţiunile sunt evidente şi dacă dorinţa unuia nu poate fi satisfăcută decât dacă celălalt pierde?

Ideea că „rezolvarea problemei lor este exclusiv problema lor"

Un ultim obstacol în calea inventării unor opţiuni realiste constă în faptul că fiecare parte este preocupată exclusiv de propriile interese imediate. Pentru ca un negociator să obţină un acord care să-i servească propriile interese, el trebuie să elaboreze o soluţie care să-l atragă şi pe celălalt. Totuşi, implicarea emoţională în problema aflată în discuţie face dificilă detaşarea necesară descoperirii unor modalităţi înţelepte de a satisface interesele ambelor părţi. „Avem şi-aşa destule probleme; pot să-şi poarte singuri de grijă." În plus, există adesea şi o oarecare reticenţă în privinţa recunoaşterii legitimităţii opiniilor oponentului. Multora, ideea de a se gândi la modalităţi de satisfacere a intereselor oponentului le pare lipsă de loialitate. O astfel de miopie egoistă îl poate face pe negociator să adopte numai poziţii şi argumente părtinitoare şi soluţii unilaterale.

Reţeta

Pentru a putea genera opţiuni creative, va trebui: (1) să separaţi procesul de generare a opţiunilor de actul judecării acestora; (2) să extindeţi sfera opţiunilor disponibile, în loc de a căuta un răspuns unic; (3) să căutaţi soluţii reciproc avantajoase; (4) să găsiţi modalităţi care să uşureze decizia oponentului. Fiecare dintre aceşti paşi va fi explicat în cele ce urmează.

Separarea generării de opţiuni de luarea deciziei

Din moment ce judecata inhibă imaginaţia, separaţi actul creativ de cel critic; separaţi procesul de descoperire a unor posibile decizii de procesul selecţiei acestora. Începeţi prin a inventa opţiuni. Decideţi mai târziu care e cea bună.

Ca negociator, este inevitabil să vă generaţi singur opţiunile, ceea ce nu este uşor. Prin definiţie, generarea de noi idei presupune a te gândi la lucruri pe care nu le ai încă în minte. Prin urmare, gândiţi-vă să vă organizaţi o sesiune de creativitate sau brainstorming împreună cu câţiva colegi sau prieteni. O asemenea sesiune face o separare eficientă între creaţie şi decizie.

O sesiune de brainstorming are scopul de a produce cât mai multe idei posibile pentru rezolvarea unei probleme date. Regula de bază este suspendarea criticării şi evaluării ideilor. Grupul creează pur şi simplu idei fără a reflecta

asupra calităţii acestora – dacă sunt bune sau proaste, realiste sau nerealiste etc. Eliminând orice inhibiţie, o idee o stimulează pe alta, la fel cum artificiile se aprind unele de la altele.

Într-o sesiune de brainstorming, oamenii nu se tem de ridicol, din moment ce ideile năstruşnice sunt încurajate în mod explicit. În absenţa oponentului, negociatorii nu se feresc să dezvăluie informaţii confidenţiale şi nu se tem că o idee ar putea fi interpretată ca un angajament ferm.

Nu există o reţetă unică pentru desfăşurarea unei sesiuni de brainstorming. Este preferabil să o organizaţi în funcţie de propriile nevoi şi resurse, dar vă pot fi utile totuşi câteva idei.

Înainte de brainstorming:

1. *Definiţi-vă scopul.* Gândiţi-vă ce doriţi să obţineţi în urma întâlnirii respective.
2. *Alegeţi câţiva participanţi.* În mod normal, un astfel de grup trebuie să fie destul de mare pentru a stimula un schimb liber de idei, dar suficient de mic pentru a nu descuraja participarea şi inventivitatea unora dintre participanţi. De regulă, se aleg între cinci şi opt persoane.
3. *Schimbaţi mediul.* Alegeţi-vă un moment şi un loc pentru a separa sesiunea de activităţile uzuale. Cu cât o sesiune de brainstorming se deosebeşte mai bine de o şedinţă normală, cu atât le este participanţilor mai uşor să participe fără să se autocenzureze.
4. *Creaţi o atmosferă informală.* Ce anume v-ar putea relaxa? O discuţie la un pahar, o întâlnire la o casă de vacanţă sau într-un peisaj pitoresc, ori pur şi simplu renunţarea la cravată şi sacou sau tutuitul în timpul întâlnirii.
5. *Alegeţi un moderator.* Cineva din grup trebuie să aibă rolul de moderator al sesiunii, care să îndrume desfăşurarea acesteia pe direcţia bună, să aplice regulile stabilite, dacă sunt, să-i stimuleze pe oameni să intervină prin formularea de întrebări etc.

În timpul brainstormingului

1. *Aşezaţi participanţii unul lângă altul având în faţă problema propusă.* Elementul fizic îl consolidează pe cel psihic. Dacă participanţii sunt aşezaţi unul lângă altul, le este mai clar că abordează o problemă comună. Când se plasează faţă în faţă, oamenii au tendinţa să reacţioneze într-o

manieră personală şi să se angajeze fie într-un dialog, fie într-o dispută. Dacă sunt aşezaţi unul lângă altul, de exemplu pe nişte scaune puse în semicerc în faţa unei table, ei au tendinţa să reacţioneze la problema prezentată.

2. *Clarificaţi regulile de bază, inclusiv regula abţinerii de la critică.* Dacă participanţii nu se cunosc între ei, întâlnirea trebuie să înceapă cu prezentările, urmate de clarificarea regulilor de bază. În orice caz, interziceţi critica negativă de orice fel.
   Un proces colectiv de generare produce idei noi, fiindcă fiecare participant gândeşte în limitele impuse de propriile sale ipoteze. Într-un mediu în care ideile ar fi respinse pe motiv că nu plac celorlalţi participanţi, scopul fiecăruia ar fi căutarea de idei pe care nimeni să nu le desfiinţeze. În schimb, dacă sunt stimulate ideile originale, chiar şi cele aflate în afara limitelor posibilului, grupul începe să genereze pe baza lor şi idei care sunt posibile, dar pe care nimeni nu le-ar fi imaginat înainte.
   Este bine ca sesiunea să fie cât mai neformalizată („off the record") şi să nu atribuiţi ideile unui participant anume.
3. *Generarea de idei.* După clarificarea scopului întâlnirii, lăsaţi-vă imaginaţia să funcţioneze. Străduiţi-vă să obţineţi o listă lungă de idei şi să abordaţi problema propusă din toate unghiurile.
4. *Notaţi ideile la vedere.* Notarea ideilor pe o tablă sau flipchart le dă oamenilor sentimentul palpabil de realizare colectivă, care îi face să respecte mai lesne regula abţinerii de la critică, să nu-şi repete intervenţiile şi să fie mai creativi.

După brainstorming

1. *Marcaţi cele mai promiţătoare idei.* După brainstorming, suspendaţi regula abţinerii de la critică ca să puteţi identifica ideile cele mai promiţătoare. Nu sunteţi încă în stadiul de decizie, ci doar de nominalizare a ideilor demne de luat în calcul. Marcaţi ideile pe care grupul le consideră cele mai bune.
2. *Găsiţi îmbunătăţiri pentru ideile promiţătoare.* Alegeţi o idee promiţătoare şi găsiţi căi de a o îmbunătăţi, de a o face mai realistă şi de a o duce la bun sfârşit. În acest stadiu, sarcina este de a face ideea cât mai atractivă posibil. Formulaţi-vă comentarii constructive precum „Ce îmi place cel mai mult la ideea aceasta este... Nu ar fi mai bine dacă... ?"

3. *Stabiliţi un interval de timp pentru a evalua ideile şi a lua decizia.* Înainte de final, faceţi o listă cu ideile selectate şi îmbunătăţite de grup şi rezervă-ţi un timp pentru elaborarea deciziei pe care vreţi să o folosiţi în negociere; planificaţi-vă modul în care doriţi să procedaţi.

Gândiţi-vă la un brainstorming împreună cu cealaltă tabără. Deşi mult mai dificil decât un brainstorming cu propriii colegi, cel desfăşurat împreună cu membrii taberei adverse se poate dovedi şi el extrem de valoros. Este mai dificil, deoarece există un risc considerabil să dezvăluiţi informaţii care ar putea să vă prejudicieze interesele, în ciuda regulilor stabilite pentru sesiune. Este posibil să scăpaţi informaţii confidenţiale sau să-i faceţi pe oponenţi să-şi închipuie că o opţiune pe care o propuneţi este de fapt o ofertă. Totuşi, sesiunile de brainstorming prezintă marele avantaj de a produce idei care ţin cont de interesele tuturor celor implicaţi, de a crea un climat propice pentru a rezolva problema în comun şi de a-i comunica fiecărei părţi care sunt aspectele semnificative pentru cealaltă.

Când recurgeţi la un brainstorming împreună cu cealaltă tabără, separaţi în mod explicit sesiunea de brainstorming de o sesiune de negociere, în cadrul căreia oamenii exprimă opinii oficiale şi vorbesc autorizat. Oamenii sunt atât de deprinşi să se întâlnească pentru a ajunge la un acord, încât oricare alte scopuri trebuie să fie clar stabilite.

Pentru a reduce riscul de a părea angajat faţă de o idee sau alta, puteţi începe să avansaţi cel puţin două alternative în acelaşi timp. De asemenea, puteţi pune pe masă opţiuni cu care, în mod evident, nu sunteţi de acord. „Aş putea să vă dau casa pe nimic sau aţi putea plăti un milion de dolari cash pentru ea." Din moment ce e clar că nu *propuneţi* aceste variante, ideile care urmează nu vor fi catalogate drept oferte, ci doar posibilităţi.

Ca să vă faceţi o idee despre ce înseamnă o sesiune de brainstorming obişnuită, vom folosi exemplul întâlnirii liderilor unui sindicat local cu conducerea unei mine de cărbune pentru a genera ideii despre cum ar putea fi combătute grevele neautorizate de o zi sau două. La sesiune participă zece persoane, câte cinci din fiecare tabără. Cu toţii sunt aşezaţi în jurul unei mese, cu faţa spre tablă. Există un mediator neutru, care le cere participanţilor să-şi expună ideile, iar el le scrie pe tablă.

MEDIATORUL: Haideţi să vedem acum ce idei aveţi pentru a rezolva problema opririi neautorizate a activităţii. Să încercăm să punem pe tablă zece idei în cinci minute. Ia să vedem. Tom?

TOM (sindicat): Când apare o problemă, supervizorul ar trebui să poată ajunge pe loc la o înţelegere cu membrul de sindicat.

MEDIATORUL: Bun, am notat-o. Jim, ai mâna ridicată.

JIM (conducere): Membrii de sindicat ar trebui să vorbească cu supervizorii când apare o problemă, înainte să facă ceva care...

TOM (sindicat): Asta şi fac, dar supervizorii nu-i ascultă.

MEDIATORUL: Tom, te rog să nu critici încă. Am fost de acord să amânăm criticile, nu-i aşa? Care e părerea ta, Jerry? Pari să ai ceva de spus.

JERRY (sindicat): Când apare un motiv de grevă, membrii de sindicat ar trebui să aibă voie să se întâlnească imediat la vestiar.

ROGER (conducere): Conducerea ar putea fi de acord să permită folosirea vestiarului pentru întâlniri ale sindicatului şi ar putea asigura confidenţialitatea discuţiilor prin închiderea uşilor şi interzicerea intrării supervizorilor.

CAROL (conducere): Ce-ar fi să adoptăm o regulă să nu se facă nicio grevă fără a se acorda mai întâi şansa liderilor de sindicat să discute cu conducerea pentru rezolvarea problemei?

JERRY (sindicat): Ce-ar fi să accelerăm procedura de rezolvare a revendicărilor, cu organizarea unei întâlniri în 24 de ore, dacă supervizorul şi membrul de sindicat nu ajung la o înţelegere?

KAREN (sindicat): Da. Dar n-ar fi bine să organizăm un training comun pentru membrii sindicatului şi supervizori despre cum să ne abordăm împreună problemele?

PHIL (sindicat): Dacă cineva face treabă bună, să i se spună.

JOHN (conducere): Să se stabilească relaţii de prietenie între membrii de sindicat şi reprezentanţii conducerii.

MEDIATORUL: Sună promiţător, John. Poţi vorbi mai concret?

JOHN (conducere): Păi de exemplu să formăm o echipă de softball cu membrii din sindicat şi din conducere.

TOM (sindicat): Şi încă una de bowling.

ROGER (conducere): Sau un picnic anual pentru toate familiile!

Şi aşa mai departe, participanţii lansând tot felul de idei. În afara unei sesiuni de brainstorming, multe dintre ele nu ar prinde niciodată viaţă. Câteva dintre ele s-ar putea dovedi capabile să ducă la diminuarea riscului de greve neautorizate. Timpul petrecut într-un brainstorming împreună cu echipa adversă este cu siguranţă intervalul cel mai bine utilizat dintr-o negociere.

Indiferent dacă apelaţi sau nu la un brainstorming împreună cu oponentul, separarea actului de elaborare a opţiunilor de actul deciziei este extrem de folositoare într-o negociere. Discutarea opţiunilor diferă radical de adoptarea poziţiilor. Spre deosebire de poziţia unei părţi care este în conflict cu a celeilalte, opţiunile creează alte opţiuni. Însuşi limbajul folosit diferă. Se pun întrebări, nu se fac afirmaţii; limbajul este deschis, nu închis: „Am putea să...", sau „La ce altceva v-aţi mai gândit?", sau „Ce-ar fi dacă am cădea de acord să...?", sau „Ce-ar fi să procedăm aşa?", sau „Ce-ar fi în neregulă cu asta?".

Inventaţi opţiuni înainte de a lua decizii.

Lărgiţi-vă opţiunile

În ciuda oricăror bune intenţii, participanţii la o şedinţă de brainstorming pot să-şi închipuie că sarcina lor este să găsească un răspuns ideal unic, ceea ce-i face să caute acul în carul cu fân, fir cu fir. Dar ceea ce le trebuie lor în acest stadiu al negocierii este de fapt direcţia corectă. Ei trebuie să-şi creeze spaţiul în care să poarte negocierea, lucru posibil numai prin acumularea unui număr substanţial de idei diferite în mod clar, idei pe baza cărora părţile să poată construi şi alege o soluţie.

Un viticultor care produce un vin de calitate îşi alege strugurii dintr-o varietate de soiuri. O echipă de baseball care caută jucători talentaţi trimite recrutori de talente să scotocească prin ligile locale şi echipele de colegiu de peste tot din ţară. Acelaşi principiu i se aplică şi negocierii. Cheia unei decizii înţelepte, indiferent dacă e vorba de vin, baseball sau negociere, este capacitatea de a selecta soluţia dintr-o varietate largă de opţiuni.

Prin urmare, dacă am fi întrebaţi cine ar trebui să primească Premiul Nobel pentru Pace în acest an, răspunsul ar trebui să fie alcătuirea unei liste cu circa o sută de nume din diplomaţie, lumea afacerilor, jurnalism, religie, drept, agricultură, politică, ştiinţă, medicină şi alte domenii, asigurându-ne că am inclus o mulţime de idei neaşteptate. Este sigur că astfel vom lua o decizie mai bună decât dacă am fi încercat să luăm decizia din start.

O sesiune de brainstorming le oferă oamenilor libertatea de a gândi creativ. O dată climatul creat, ei au nevoie de căi pentru a se gândi la problemele lor şi pentru a genera soluţii constructive.

Multiplicaţi-vă opţiunile prin pendulând între concret şi general: graficul circular. Generarea opţiunilor implică patru tipuri de gândire. În primul rând, *reflecţia asupra unei probleme* – identificarea unei situaţii concrete nemulţumitoare, de exemplu un râu poluat, urât mirositor, care curge pe lângă curtea proprie. În al doilea rând, *analiza descriptivă* – diagnosticarea situaţiei respective în termeni generali, sortarea pe categorii a componentelor problemei şi încercarea de a identifica nişte cauze. Apa râului poate avea un conţinut crescut de substanţe chimice sau prea puţin oxigen. Putem suspecta o serie de unităţi de producţie din amonte. În al treilea rând, tot în termeni generali, *ce anume se poate face*. Pornind de la diagnosticul făcut, căutăm reţetele pe care le-ar sugera teoria, cum ar fi reducerea deversărilor cu conţinut chimic, modificarea cursului râului sau o aducţiune de apă curată din alt râu. În al patrulea şi ultimul rând, *formularea de propuneri de acţiuni concrete, funcţionale*. Cine şi ce ar putea face mâine pentru a pune în practică una sau alta dintre abordările posibile? De exemplu, Agenţia de Mediu ar putea impune unităţilor de producţie din amonte să limiteze cantitatea de deşeuri chimice deversate în râu.

Graficul circular prezentat în cele ce urmează ilustrează cele patru tipuri de gândire şi le recomandă drept etape care trebuie parcurse. Dacă totul decurge bine, acţiunea specifică concepută pe această cale va aborda, dacă este adoptată, problema iniţială.

Graficul circular furnizează o cale simplă de folosire a unei idei bune, pentru a genera altele. Având în faţă o idee de acţiune utilă, se poate încerca, revenind la brainstorming, identificarea abordării generale din care face parte aceasta. Apoi se pot concepe alte idei de acţiune, care ar aplica în lumea reală aceeaşi abordare generală. Pe de altă parte, se poate încerca un drum invers, găsind răspunsul la întrebarea „dacă această abordare teoretică pare folositoare, care este diagnosticul care o susţine?" Odată formulat un diagnostic, se pot genera alte abordări pentru rezolvarea unei probleme analizate în acea manieră, iar apoi se pot căuta acţiuni care să pună noile abordări în practică. Faptul că avem pe masă o opţiune bună ne deschide uşa către identificarea teoriei care face ca acea opţiune să fie bună, iar apoi putem utiliza teoria pentru a inventa şi alte opţiuni.

Iată un exemplu ilustrativ. În negocierea conflictului din Irlanda de Nord, o idee bună ar putea fi crearea unui manual comun despre istoria Irlandei de Nord, de către un grup de profesori catolici şi protestanţi, care să fie folosit la clasele primare din ambele sisteme şcolare. Manualul ar prezenta

istoria nord-irlandeză din mai multe puncte de vedere şi le-ar oferi copiilor posibilitatea de a se implica în exerciţii care presupun interpretarea de roluri şi înţelegerea perspectivelor altora. Generarea de idei ar putea începe de la această propunere de acţiune, pentru a ajunge apoi la abordarea teoretică din spatele ei. S-ar putea descoperi idei de tipul:

„Ar trebui să existe un conţinut educativ comun în cele două sisteme şcolare."

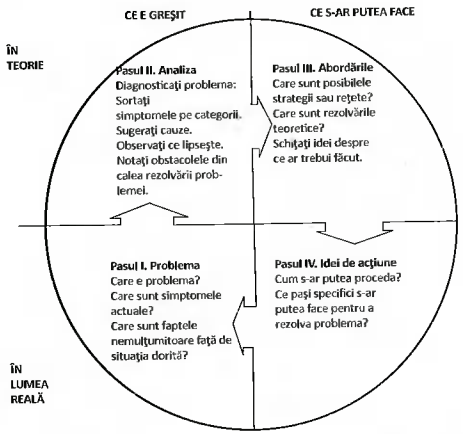
„Catolicii şi protestanţii ar trebui să conlucreze la proiecte mici şi uşor de gestionat."

„Buna înţelegere trebuie promovată printre copii încă de la început, până nu e prea târziu."

„Istoria ar trebui predată în aşa fel încât să fie identificate percepţiile partizane."

Pornind de la astfel de teorii, se pot genera şi alte propuneri de acţiune, cum ar fi un proiect de film realizat de catolici şi protestanţi, care să prezinte istoria Irlandei de Nord văzută din perspective diferite. Alte idei de acţiune ar putea fi programe de schimb între profesori sau înfiinţarea unor clase comune pentru copiii din ciclul primar, aparţinând celor două grupuri.

GRAFICUL CIRCULAR
Cei patru paşi elementari în generarea opţiunilor


CE E GREŞIT
CE S-AR PUTEA FACE
ÎN TEORIE
Pasul II. Analiza
Diagnosticaţi problema:
Sortaţi simptomele pe categorii.
Sugeraţi cauze.
Observaţi ce lipseşte.
Notaţi obstacolele din calea rezolvării problemei.
Pasul III. Abordările
Care sunt posibilele strategii sau reţete?
Care sunt rezolvările teoretice?
Schiţaţi idei despre ce ar trebui făcut.
Pasul I. Problema
Care e problema?
Care sunt simptomele actuale?
Care sunt faptele nemulţumitoare faţă de situaţia dorită?
Pasul IV. Idei de acţiune
Cum s-ar putea proceda?
Ce paşi specifici s-ar putea face pentru a rezolva problema?
ÎN LUMEA REALĂ

Priviţi lucrurile prin ochii experţilor. O altă modalitate de a genera opţiuni multiple este să examinaţi problema din perspectiva reprezentanţilor altor profesii şi discipline.

De exemplu, în conceperea soluţiei posibile pentru disputa asupra custodiei unui copil, analizaţi problema şi încercaţi să înţelegi cum ar putea fi văzută aceasta de un educator, un bancher, un psihiatru, un avocat de drept civil, un ministru, un nutriţionist, un medic, o feministă, un antrenor de fotbal sau de altcineva care are o perspectivă specifică. Dacă aveţi de negociat un contract de afaceri, gândiţi-vă la opţiunile care i-ar veni în minte unui bancher, unui inventator, unui lider de sindicat, unui expert în afaceri imobiliare, unui broker de la bursă, unui economist, unui expert în impozite sau unui socialist.

De asemenea, puteţi combina graficul circular cu ideea de a privi problema din perspectiva diferiţilor experţi. Cântăriţi, pe rând, modul în care ar diagnostica situaţia fiecare expert, ce fel de abordări ar putea sugera şi ce sugestii practice ar rezulta din acele abordări.

Concepeţi acorduri de intensităţi diferite. Puteţi multiplica numărul opţiunilor asupra acordului concepând versiuni „mai slabe", pe care să le

ţineţi la îndemână pentru cazul în care acordul dorit este imposibil de obţinut. Dacă nu puteţi fi total de acord asupra conţinutului, poate puteţi accepta măcar procedura. Dacă un producător de încălţăminte nu se poate înţelege cu reprezentanţii unui angrosist în privinţa cui ar trebui să suporte paguba creată de un transport de pantofi deterioraţi, acesta ar putea totuşi accepta să înainteze problema unui mediator. Sau dacă o înţelegere permanentă nu este posibilă, poate se va accepta una provizorie. În cel mai rău caz, dacă nu se poate ajunge la un acord de prim ordin, se încearcă de obicei să se obţină unul de ordin secund – identificarea aspectelor asupra cărora părţile nu pot cădea de acord, care de multe ori nu sunt evidente. Perechile de adjective de mai jos se aplică unor înţelegeri diferite ca „forţă":

Acord mai puternic	Acord mai slab
De conţinut	Procedural
Permanent	Provizoriu
Cuprinzător	Parţial
Final	De principiu
Necondiţionat	Circumstanţial
Obligatoriu	Facultativ
De prim ordin	De ordin secund

Modificaţi aria de cuprindere a acordului propus. Luaţi în considerare nu numai posibilitatea de a modifica „forţa" acordului, ci şi aria lui de cuprindere. Puteţi „diviza" o problema în părţi mai mici şi mai uşor de gestionat. De exemplu, îi puteţi propune redactorului cărţii dumneavoastră să-i plătiţi iniţial pentru primul capitol, ca să vadă cum merge. Se pot formula acorduri parţiale, acorduri care implică mai puţine părţi, care acoperă doar câteva subiecte de discuţie, care se aplică doar într-o singură regiune geografice sau doar pentru o perioadă limitată de timp.

Pe de altă parte, poate fi avantajos să se amplifice aria de cuprindere, oferind astfel condiţii mai atractive părţilor. De exemplu, disputa dintre India şi Pakistan cu privire la apele Indului a devenit mai uşor de soluţionat de îndată ce a intervenit Banca Mondială şi a invitat părţile să conceapă noi proiecte de irigaţii, îndiguiri şi alte lucrări tehnice în beneficiul ambelor naţiuni, toate urmând să primească finanţare.

Căutaţi avantaje comune

Al treilea blocaj major în calea rezolvării creative a unei probleme este presupunerea că „plăcinta" este limitată: „mai mult pentru voi înseamnă mai puţin pentru noi". Dar această presupunere este rareori justificată – *dacă* este vreodată. În primul rând, părţile pot să se aleagă *amândouă* cu mai puţin decât sperau. Aparent, şahul este un joc cu sumă nulă: dacă unul pierde, celălalt câştigă, dar asta doar până când intră câinele în goană şi dărâmă masa, varsă berea şi îi lasă pe ambii jucători într-o situaţie mai proastă decât înainte!

Chiar şi fără interesul reciproc de a evita pierderile de ambele părţi, există aproape întotdeauna posibilitatea unui câştig comun, care ar putea lua forma creării unei relaţii reciproc avantajoase sau a satisfacerii intereselor fiecărei părţi printr-o soluţie creativă.

Identificaţi interesele comune. Este evident, teoretic, că interesele comune susţin ajungerea la un acord. Prin definiţie, o idee care satisface interesele ambelor părţi este benefică atât pentru o parte, cât şi pentru cealaltă. În practică, însă, lucrurile sunt mai puţin clare. Într-o negociere asupra preţului, interesele comune pot fi prea puţin evidente sau relevante. În astfel de condiţii, cum poate fi utilă identificarea intereselor comune?

Să presupunem, de exemplu, că sunteţi managerul unei rafinării de petrol – s-o numim Townsend Oil. Primarul din Pageville, oraşul unde se află rafinăria, v-a transmis că doreşte să crească taxa locală plătită de Townsend Oil de la un milion de dolari pe an la peste două milioane. Îi răspundeţi că firma consideră că un milion este suficient. Negocierea se duce între faptul că primarul vrea o taxă mai mare, iar dumneavoastră vreţi ca firma să plătească exact cât a plătit până acum. Unde intră în scenă interesele comune în această negociere, tipică din multe puncte de vedere?

Să vedem ce anume vrea primarul. El vrea bani – evident, bani cu care să plătească serviciile oraşului, să amenajeze un nou centru civic, sau poate ca să mai reducă din taxele contribuabililor individuali. Dar oraşul nu poate obţine toţi banii de care are nevoie acum şi-n viitor doar din taxa plătită de Townsend Oil. Va trebui să impună taxe şi unităţii petrochimice de peste drum, de exemplu, şi, în viitor, de la firme noi sau aflate în creştere. Primarul, el însuşi om de afaceri, vrea să încurajeze dezvoltarea industrială a, atrăgând noi întreprinzători care să creeze locuri de muncă şi să consolideze economia oraşului Pageville.

Pe de altă parte, care sunt interesele rafinăriei? Date fiind schimbările rapide din tehnologia rafinării petrolului şi ştiind cât de depăşite sunt dotările ei din prezent, sunteţi interesat să o reutilaţi şi să o extindeţi. Vă preocupă însă ideea că după reutilare, primăria ar putea evalua rafinăria la o valoare mai mare, ceea ce ar duce la o creştere şi mai mare a taxei locale. În plus, aţi insistat asupra amplasării în apropiere a unei fabrici de mase plastice, ca să folosească mai uşor materia primă livrată de rafinărie. Acum vă temeţi că unitatea respectivă o să-şi caute alt amplasament, de teama taxelor locale mărite de primărie.

În acest moment, devin aparente interesele comune ale rafinăriei şi ale primarului – stimularea încurajării dezvoltării industriale şi atragerea de noi întreprinzători. Aţi putea încerca să generaţi câteva idei creative, menite să ducă la satisfacerea acestor interese comune: o scutire de taxe pe şapte ani acordate firmei nou înfiinţate; o campanie de publicitate realizată împreună cu Camera de Comerţ pentru atragerea altor companii; o reducere de taxe pentru companiile existente care vor să se extindă. Asemenea idei v-ar putea ajuta să faceţi economii, în vreme ce trezoreria oraşului s-ar umple. Dacă, pe de altă parte, negocierea ar afecta negativ relaţia dintre rafinărie şi oraş, ambele ar avea de pierdut. Rafinăria şi-ar reduce contribuţiile la actele de caritate organizate de primărie sau la concursurile şcolare de atletism. Primăria ar putea deveni nerezonabil de dură în aplicarea reglementărilor din construcţii şi a altor ordonanţe. Relaţia personală cu liderii politici şi de afaceri ai oraşului ar putea deveni dezagreabilă. Relaţia dintre părţi, adesea considerată inerentă şi, ca atare, ignorată, depăşeşte frecvent ca importanţă rezultatul oricărei probleme individuale.

Ca negociator, trebuie căutate aproape de fiecare dată soluţii care să satisfacă şi cealaltă parte. Dacă clientul se simte înşelat într-o achiziţie, proprietarul magazinului nu are nimic de câştigat – el poate pierde un client, iar reputaţia sa are de suferit. Un rezultat care nu-i oferă absolut nimic partenerului de negociere este mai nociv decât unul care îi dă o oarecare satisfacţie. În aproape toate cazurile, satisfacţia unei părţi depinde, până la un punct, de capacitatea de a-i oferi celeilalte suficientă satisfacţie faţă de acordul obţinut încât să dorească să-l respecte.

Merită menţionate trei aspecte legate de interesele comune. Mai întâi, acestea sunt latente în orice negociere. Ele pot să nu fie vizibile imediat. Puneţi-vă următoarele întrebări: avem un interes comun în menţinerea relaţiei noastre? Ce oportunităţi există pentru a coopera şi pentru a obţine beneficii reciproce în viitor? Ce costuri ar avea eşecul negocierii? Există principii comune, precum un preţ adecvat, pe care amândoi le putem respecta?

În al doilea rând, interesele comune sunt doar niște oportunități, nu „daruri cerești". Pentru a fi utile, ele trebuie fructificate. Este util să identificați în mod explicit un interes comun și să-l formulați ca pe un scop. Cu alte cuvinte, fiți realist și orientat spre viitor. De exemplu, ca manager al rafinăriei Townsend Oil, puteți să propuneți ca scop comun atragerea a cinci noi ramuri industriale în Pageville în următorii trei ani. Scutirea de taxe pentru firmele respective ar reprezenta astfel nu o concesie din partea primarului în favoarea rafinăriei, ci o acțiune în vederea îndeplinirii scopului comun.

În al treilea rând, insistența asupra intereselor comune poate face negocierea mai facilă și mai plăcută. Pasagerii unei bărci de salvare aflate în derivă în mijlocul oceanului, care dispun de rezerve limitate de hrană, își subordonează divergențele provocate de acest aspect interesului comun de a ajunge la mal.

Îmbinați în mod creativ interesele diferite. Gândiți-vă din nou la cele două surori care se certau pe o portocală. Au tăiat-o pe jumătate, fiindcă nu și-au dat seama că una voia doar miezul, iar cealaltă doar coaja, ca să facă o prăjitură. În acel caz, ca în multe altele, ar fi fost posibilă o înțelegere și mai satisfăcătoare, pentru că fiecare parte dorea altceva decât cealaltă. Este o situație realmente surprinzătoare: oamenii presupun în general că divergențele dintre ei generează probleme. În realitate există situații care pot crea soluții.

De multe ori, acordul se întemeiază pe un dezacord. Ar fi absurd să vă închipuiți, de pildă, că un acord nu poate fi realizat decât eliminând orice dezacord al oponentului asupra faptelor implicate – la fel de absurd ca a-l convinge pe cineva de la care vreți să cumpărați niște acțiunile că prețul acestora este în creștere. Dacă vânzătorul ar crede acest lucru, nu și le-ar vinde. Ceea ce face posibilă o astfel de tranzacție bursieră este tocmai faptul că vânzătorul e convins că prețurile sunt în scădere. Diferențele dintre ce cred părțile stau la baza oricăror afaceri bursiere.

Multe acorduri creative reflectă acest principiu al combinării intereselor diferite. Diferențele de interese și convingeri permit ca un anumit lucru să fie foarte avantajos pentru o parte, dar fără să aibă un cost prea mare pentru cealaltă parte – să ne gândim doar la următoarea poezioară pentru copii:

Sprat vrea numai carne macră,
Doamna Sprat, doar carne grasă.
Împreună-n voie bună
Ling tipsia până-i lună!

Genul de diferențe care se pretează cel mai bine la îmbinarea creativă sunt cele legate de interese, de convingeri, de valoarea dată timpului, de previziuni și de toleranța față de risc.

Interese diferite? Următoarea listă ilustrează câteva diferențe de interese frecvente.

O parte ține mai mult la:	**Cealaltă parte ține mai mult la:**
Formă	Conținut
Considerații economice	Considerații politice
Considerații interne	Considerații externe
Considerații simbolice	Considerații practice
Viitor imediat	Viitor îndepărtat
Rezultate ad-hoc	Relație
Hardware	Ideologie
Progres	Respectul pentru tradiție
Precedent	Cazul de față
Prestigiu, reputație	Rezultate
Puncte de vedere politice	Bunăstarea grupului

Convingeri diferite? Dacă o parte consideră că are dreptate și dacă și cealaltă consideră că are dreptate, ambele pot profita de avantajul acestei diferențe de convingeri. Pot cădea de acord să invite un terț – un arbitru imparțial – care să încheie disputa, pentru că ambele cred în victorie. De exemplu, dacă două facțiuni ale conducerii sindicale nu pot să cadă de acord asupra unei propuneri de salarizare, ele pot cădea de acord să supună problema votului membrilor.

Valoarea diferită acordată timpului? Unora le pasă mai mult de prezent, în vreme ce alții se gândesc mai mult la viitor. În lumea afacerilor, se exprimă valoarea viitoare a banilor în funcție de diferite rate de actualizare. Orice plan de creditare funcționează pe acest principiu. Cumpărătorul este dispus să achite un preț mai mare pentru o mașină dacă poate plăti mai târziu; vânzătorul este dispus să accepte o astfel de plată dacă obține un preț mai mare.

Previziuni diferite? În negocierea salarială dintre un star din baseball aflat spre sfârșitul carierei și managerul unei echipe de primă ligă, jucătorul consideră că încă mai poate câștiga multe meciuri, în vreme ce managerul crede opusul. Ei pot fructifica amândoi această diferență de estimare dacă acceptă un salaria format dintr-o componentă fixă de 750.000 de dolari, plus una de 500.000 acordată numai pentru performanță.

Diferențe în toleranța față de risc? Ultima diferență care poate fi fructificată este legată de atitudinea față de risc. Să ne gândim, de exemplu, la problema

forajului marin, discutată în cadrul negocierilor privind Legislația Mării. Cât ar trebui să plătească firmele petroliere pentru dreptul de a fora? Acestea se preocupă mai degrabă să evite pierderile majore decât să obțină câștiguri semnificative. Pentru ele, exploatarea platoului marin reprezintă o investiție majoră și doresc să-și reducă riscurile. În schimb, comunitatea internațională este mai preocupată de venituri. Dacă o companie petrolieră face mulți bani din „avuția comună a omenirii", restul lumii va dori să primească o porție cât mai generoasă.

Această diferență prezintă un bun potențial pentru o înțelegere avantajoasă ambelor părți. Risc mare înseamnă câștig mare și invers. Fructificând diferențele dintre modul cum privesc riscul, cele două părți au ajuns la un tratat potrivit căruia taxele plătite de firme sunt mici până la recuperarea investiției (câtă vreme riscul lor este mai mare), și mari după aceea, când riscurile se diminuează.

Întrebați-l pe oponent ce preferă. O modalitate de a îmbina creativ interesele diferite este să generați mai multe opțiuni, toate acceptabile, după care să-l invitați pe oponent să vă spună pe care o preferă. Ceea ce vreți să aflați este ce anume e preferabil pentru el, nu neapărat ce e acceptabil. Puteți alege acea opțiune, o puteți rafina, după care îi prezentați din nou câteva variante, întrebându-l pe oponent pe care o preferă. Astfel, fără ca cineva să ia vreo decizie, puteți îmbunătăți opțiunea până când nu mai puteți identifica alte beneficii comune. De exemplu, agentul jucătorului de baseball îl poate întreba pe managerul echipei „ce vă convine mai mult, un salariu de 875.000 de dolari pe an timp de patru ani sau 1.000.000 pe an timp de trei ani? Ultima propunere? Bine, dar dacă ar fi să alegeți între această propunere și una care prevede 900.000 de dolari pe an timp de trei ani și un bonus anual de 500.000 în caz că Fernando se prezintă mai bine decât media, ce-ați spune?"

Dacă ar fi să formulăm ideea îmbinării creative a intereselor diferite, am spune astfel: căutați aspectele care prezintă costuri scăzute pentru propria tabără și beneficii majore pentru oponent – și invers. Diferențele dintre interese, priorități, convingeri, previziuni și atitudini față de risc pot fi îmbinate în mod creativ. Moto-ul unui bun negociator ar putea fi „trăiască diferențele!"

Ușurați-le deciziile

Dat fiind că succesul dumneavoastră într-o negociere depinde de măsura în care oponentul ia decizia pe care o doriți, faceți efortul de a-i facilita luarea

acelei decizii. Prin urmare, în loc de a-i îngreuna situația, scoateți-i în cale o alegere cât mai puțin dureroasă. Preocupați de propria abordare a problemei, oamenii nu încearcă de obicei să și-o rezolve pe calea susținerii intereselor oponentului. Ca să puteți abandona perspectiva îngustă a urmării satisfacerii imediate a propriilor interese, încercați să vă puneți puțin în pielea acestuia. Vă veți convinge că dacă nu i se oferă o opțiune care să-l atragă, e foarte puțin probabil să se obțină un acord.

În pielea cui? Pe cine încercați să influențați din tabăra adversă, un negociator, un șef al acestuia care nu participă la negociere, un comitet sau vreun organism cu putere de decizie? Nu prea se poate reuși într-o negociere cu o noțiune abstractă, precum: „Houston" sau „Universitatea California". În loc să încercați să convingeți compania de asigurări să ia o anumită decizie, este mai înțelept să vă concentrați eforturile către un agent al acesteia, care poate face o recomandare. Oricât de complex poate părea procesul decizional al taberei adverse, îl puteți înțelege mai bine dacă alegeți o persoană – cel mai probabil persoana cu care discutați de obicei – și dacă încercați să priviți problema din punctul de vedere al acesteia.

Concentrându-vă asupra unei singure persoane nu înseamnă să ignorați aspectele complexe. Dimpotrivă, le luați în considerare înțelegând mai bine impactul acestora asupra persoanei cu care negociați. Vă veți aprecia rolul de negociator într-o lumină nouă: îi consolidați persoanei respective poziția, îi oferiți argumentele cu care să-i convingă pe cei din tabăra sa să procedeze cum doriți. De exemplu, un ambasador britanic își descria rolul ca pe un mod de a-și „ajuta omologul să primească noi instrucțiuni". Dacă reușiți să intrați în pielea omologului, îi înțelegeți mai bine problema și opțiunile pe care le are în soluționarea ei.

Ce decizie? În capitolul 2 discutam cum poate cineva să înțeleagă interesele oponentului analizându-i percepția asupra alegerilor pe care le avea în acel moment. Acum încercați să generați opțiuni alternative în măsură să-i modifice percepția în așa fel încât să ia decizia care să vă satisfacă. Sarcina dumneavoastră este să-i furnizați nu o problemă, ci un răspuns; nu o decizie dificilă, ci una ușoară. În acest scop, este esențial să vă concentrați atenția asupra conținutului deciziei în sine – o decizie adesea afectată de incertitudine.

În genere, dorim să obținem dintr-o negociere cât putem de mult, dar problema este că nu știm de fapt cât anume înseamnă acest lucru. Așa că îi spunem oponentului „oferiți-mi ceva și o să vă spun eu dacă e destul". Poate părea rezonabil, dar dacă priviți lucrurile din punctul de vedere al celuilalt, înțelegeți că este de fapt nevoie să formulați solicitarea într-un mod mult mai

atractiv pentru el. Pentru că oricare ar fi oferta oponentului, el ştie că o veţi considera doar un punct de pornire şi îi veţi cere mai mult. Oricât i-aţi cere să fie „mai darnic", oponentul nu va lua probabil decizia pe care o doriţi.

Mulţi negociatori nu sunt siguri dacă ceea ce solicită sunt cuvinte sau performanţă, dar distincţia dintre ele este vitală. Dacă cer performanţă, nu pot să-şi asigure un „spaţiu de manevră". De exemplu, dacă ceea ce vor este ca un cal să sară peste un obstacol, nu pot începe prin a-i pune în faţă un gard mai înalt decât trebuie. Sau dacă vor să vândă la automat o băutură răcoritoare cu şaptezeci şi cinci de cenţi, nu pot începe prin a cere un dolar pe doză doar ca spaţiu de manevră în negociere.

În majoritatea situaţiilor ceea ce se urmăreşte este o promisiune -- un acord. Luaţi-vă un creion şi o hârtie şi încercaţi să schiţaţi câteva acorduri posibile. Notiţele sunt întotdeauna bine-venite într-o negociere, pentru că vă limpezesc gândirea. Pregătiţi câteva versiuni, începând cu cele mai simple. Puteţi identifica nişte termeni pe care cealaltă parte i-ar putea accepta cu uşurinţă şi care pot fi atractivi pentru ambele părţi. Puteţi reduce numărul persoanelor a căror aprobare ar fi necesară? Puteţi formula o înţelegere care să fie uşor de implementat? Oponentul va lua în considerare dificultăţile legate de intrarea în vigoare a acordului; faceţi şi dumneavoastră acest lucru.

De exemplu, este mai uşor să anulezi ceva care nu s-a pus încă în mişcare decât să sistezi o acţiune deja aflată în desfăşurare. Şi este mai uşor să stopezi o acţiune în desfăşurare decât să-i modifici radical, din mers, direcţia. De exemplu, dacă lucrătorii unei companii cer să li se pună muzică în timpul programului, este mai uşor pentru companie să accepte să nu se amestece în această problemă timp de câteva săptămâni, lăsându-i pe angajaţi să-şi deruleze singuri un program experimental.

Dat fiind că majoritatea oamenilor sunt puternic influenţaţi de propria percepţie asupra legitimităţii, o modalitate eficientă de a elabora soluţii acceptabile pentru oponent este să le formulaţi în aşa fel încât acesta să le poată considera legitime. Este mult mai probabil ca oponentul să accepte soluţia dacă i se pare corectă – cu sensul de justă, legală, onorabilă şi aşa mai departe.

Sunt puţine lucruri care facilitează mai bine o decizie decât precedentul. Căutaţi un precedent. Gândiţi-vă la o decizie sau o declaraţie făcută de oponent într-o situaţie similară şi încercaţi să vă construiţi propunerea de acord pe baza acesteia. Îi oferiţi astfel un standard obiectiv pentru solicitarea dumneavoastră şi-l ajută să o accepte. Recunoscând dorinţa de consecvenţă a oponentului şi analizând ce a făcut sau a spus în trecut, veţi reuşi să generaţi opţiuni acceptabile, care iau în calcul şi punctul de vedere al acestuia.

Ameninţările nu sunt suficiente. În afară de conţinutul deciziei pe care aţi dori să o adopte oponentul, încercaţi să analizaţi, din punctul lui de vedere, şi consecinţele aplicării acesteia. Dacă aţi fi în locul lui, ce efecte ale deciziei v-ar speria cel mai mult? Ce efecte aţi spera să producă?

Încercăm adesea să-i influenţăm pe oameni prin ameninţări şi avertismente despre ce se va întâmpla dacă nu decid cum am vrea noi. Ofertele sunt de obicei mai eficace. Preferabil este să le descrieţi consecinţele la care ar trebui să se aştepte dacă decid aşa cum doriţi şi să le îmbunătăţiţi acele consecinţe din punctul lor de vedere. Cum puteţi să vă faceţi ofertele mai credibile? Descoperiţi câteva lucruri concrete care i-ar plăcea oponentului. De exemplu, i-ar plăcea să aibă meritul de a fi făcut propunerea finală? Ar vrea să facă el anunţul? Puteţi găsi ceva atractiv pentru el, dar rezonabil, din punctul de vedere al costurilor, pentru dumneavoastră?

Pentru a evalua o opţiune din punctul de vedere al oponentului, gândiţi-vă ce critici ar putea primi în cazul în care o adoptă. Formulaţi într-o propoziţie sau două ce ar putea spune cel mai dur critic al oponentului în legătură cu decizia pe care doriţi să o adopte. Apoi, formulaţi câteva propoziţii prin care ar putea oponentul să se apere. Astfel vă faceţi o idee despre constrângerile care îi îngrădesc oponentului libertatea de negociere. Vă va ajuta şi să generaţi opţiuni capabile să-i satisfacă suficient interesele, încât să ia decizia care vine în întâmpinarea intereselor dumneavoastră.

Testul final aplicat unei opţiuni este să-i daţi o formă care să provoace un răspuns afirmativ. Străduiţi-vă să formulaţi o propunere la care răspunsul oponentului printr-un simplu „da" să fie suficient, realist şi operaţional. Dacă reuşiţi acest lucru, înseamnă că nu mai riscaţi ca interesele dumneavoastră imediate să vă împiedice să ţineţi cont de preocupările oponentului.

Pentru o situaţie complexă este absolut necesară inventivitatea, capacitatea de a genera idei creative. Dar indiferent de tipul negocierii, această capacitate deschide noi drumuri şi furnizează o gamă de acorduri care pot fi mulţumitoare pentru fiecare parte. Prin urmare, generaţi cât mai multe opţiuni înainte să alegeţi una dintre ele. Mai întâi inventaţi; decideţi mai târziu. Identificaţi interesele comune şi pe cele diferite, pentru a le îmbina în mod creativ. În sfârşit, căutaţi să-i înlesniţi oponentului luarea deciziei.

5 INSISTAŢI PE APLICAREA UNOR CRITERII OBIECTIVE

Oricât de bine aţi înţelege interesele oponentului, oricât de ingenios aţi fi în găsirea unor modalităţi de a reconcilia interesele, oricât de mult aţi preţui relaţiile cu ceilalţi, vă veţi confrunta aproape întotdeauna cu realitatea crudă a intereselor conflictuale. Nicio discuţie despre strategiile câştig-câştig nu vă scuteşte de acest fapt. Vreţi chiria mai mică, iar proprietarul o vrea mai mare. Vreţi ca produsul să vă fie livrat mâine, dar furnizorul preferă să vi-l aducă săptămâna viitoare. Vreţi evident biroul mare şi cu privelişte, dar şi partenerul îl vrea. Nu puteţi ascunde sub preş astfel de divergenţe.

Deciziile bazate pe puterea voinţei sunt costisitoare

De obicei, negociatorii încearcă să rezolve astfel de conflicte prin negociere poziţională – adică discutând ce acceptă şi ce nu. Un negociator poate cere concesii substanţiale prin insistenţă pur şi simplu: „preţul e 50 de dolari şi cu asta basta!" Altul poate face oferte generoase, sperând să câştige prietenia oponentului sau să-i intre în graţii. Indiferent dacă negocierea se transformă într-un concurs despre cine e cel mai încăpăţânat sau cine e cel mai generos, procesul vizează termenii pe care îi acceptă fiecare parte. Rezultatele lui decurg din interacţiunea a două voinţe – ca şi cum negociatorii ar trăi pe o insulă pustie, fără istorie, fără obiceiuri şi fără standarde morale.

Cum am mai spus în capitolul 1, reconcilierea divergenţelor doar prin puterea voinţei poate avea urmări serioase. O negociere nu are şansa de a fi eficace sau amiabilă dacă un partener îşi impune voinţa, iar celălalt e forţat să dea înapoi. Indiferent dacă e vorba doar de alegerea unui restaurant, de o afacere sau de custodia unui copil, nu puteţi ajunge la un acord înţelept şi bazat pe standarde obiective dacă nu vă asumaţi astfel de standarde.

Prin urmare, dat fiind costul mare al impunerii propriilor interese prin puterea voinţei, soluţia este o negociere independentă de voinţa oricăreia dintre părţi, adică întemeiată pe un set de criterii obiective.

Pledoarie în favoarea criteriilor obiective

Să presupunem că aţi încheiat un contract cu preţ fix pentru construcţia unei case. În contract se stipulează consolidarea fundaţiei, dar nu şi adâncimea acesteia. Constructorul propune o adâncime de 60 de centimetri, dar dumneavoastră sunteţi de părere că pentru un asemenea tip de construcţie se cuvine mai degrabă o adâncime de un metru şi jumătate.

Reacţia constructorului ar putea fi următoarea: „Dacă eu am fost de acord să vă bag grinzi de oţel la acoperiş, consider că ar trebui să acceptaţi şi dumneavoastră că merge o fundaţie mai puţin adâncă." Niciun beneficiar în toate minţile nu ar ceda în faţa unui asemenea argument! În loc să vă mai târguiţi cu el, ar trebui să vă întemeiaţi decizia pe standardele de siguranţă în construcţii. „Domnule, s-ar putea să greşesc, poate că 60 de cm sunt destui. Dar ce vreau eu e o fundaţie solidă şi destul de adâncă pentru a susţine clădirea. Nu există cumva nişte standarde şi specificaţii oficiale pentru acest tip de sol? Cât de adânci sunt fundaţiile altor clădiri din zonă? Există vreun risc seismic în regiune? Unde ar trebui să găsim nişte standarde ca să rezolvăm această dilemă?"

Conceperea unui contract bun nu e nicidecum mai facilă decât construirea unor fundaţii puternice. Dacă există standarde obiective care se aplică în mod clar în negocierile dintre un proprietar şi un constructor, de ce nu s-ar aplica şi în negocierile de afaceri, în cele sindicale, în cele juridice sau în tratativele internaţionale? De ce n-am insista ca preţul negociat să se bazeze, de exemplu, pe nişte standarde cum ar fi valoarea de piaţă, costul de înlocuire, amortizarea sau preţurile competitive, în loc de ce solicită pur şi simplu vânzătorul?

Pe scurt, este vorba de căutarea unei soluţie construite pe principii, nu pe presiune. Concentraţi-vă asupra caracteristicilor problemei, nu asupra zelului oponentului. Fiţi deschis în faţa raţionamentelor şi respingeţi ameninţările.

Negocierea principială produce acorduri înţelepte, în mod amiabil şi eficient. Dacă găsiţi şi fii aplicaţi problemei o serie de standarde de corectitudine, eficienţă sau de merit ştiinţific, contribuiţi la crearea unui produs final înţelept şi just. Dacă faceţi referiri la precedente şi la uzanţele comunităţii, vă creşteţi şansele de a beneficia de experienţele trecutului. Un acord în consonanţă cu

precedentul este mai puţin vulnerabil în faţa atacurilor. Dacă un contract de leasing conţine termeni standard sau dacă unul de vânzare se conformează practicilor din domeniu, există puţine riscuri ca negociatorul să se simtă tratat incorect sau să încerce mai târziu să rezilieze acordul.

Lupta neîntreruptă pentru dominare erodează o relaţie. Dimpotrivă, o negociere principială o protejează. Discuţia este mai uşoară dacă ambele părţi se concentrează asupra unor standarde obiective pentru rezolvarea problemei lor în loc să-şi forţeze reciproc mâna.

Abordarea acordului pe calea discutării criteriilor obiective reduce şi numărul angajamentelor asumate sau retrase de cele două părţi pe măsură ce se îndreaptă spre un acord. Într-o negociere poziţională, un negociator îşi petrece mare parte din timp apărându-şi poziţia şi atacând-o pe a oponentului. Dacă apelează la criterii obiective, el îşi foloseşte timpul mult mai eficient, discutând despre standarde şi soluţii posibile.

Standardele independente sunt şi mai utile pentru creşterea eficienţei dacă negocierea are loc între mai multe părţi. În asemenea cazuri, negocierea poziţională este cel puţin dificilă, fiindcă necesită formarea unor coaliţii între părţi. În plus, cu cât sunt mai multe părţi care adoptă o poziţie, cu atât devine mai greoaie modificarea acesteia. Pe de altă parte, dacă fiecare negociator are alături un anturaj sau este obligat să ceară aprobări de la un for superior, adoptarea poziţiilor şi apoi modificarea lor devin dificile şi consumatoare de timp.

Un exemplu care ilustrează avantajele aplicării unor criterii obiective ne este oferit de un episod petrecut în timpul Conferinţei pentru Legea Mării. La un moment dat, India, reprezentantă a blocului ţărilor lumii a treia, a propus o taxă iniţială de 60 de milioane de dolari per sit pentru companiile care forează la mare adâncime în platoul marin. Statele Unite au respins ideea, propunând să nu existe nicio taxă iniţială. Cele două părţi s-au blocat pe aceste poziţii, iar disputa s-a transformat într-o înfruntare de voinţe.

În acel moment li s-a spus că Institutul de Tehnologie din Massachusetts (MIT) a elaborat un model economic aplicabil la domeniul forajelor marine de mare adâncime. Modelul, acceptat de părţi ca obiectiv, permitea evaluarea impactului economic al oricărei propuneri de taxare asupra companiilor din domeniu. Reprezentantul guvernului indian s-a interesat de efectul propunerii lui şi i s-a arătat că acea taxă exorbitantă, impusă cu cinci ani înainte ca platforma de foraj să genereze vreun venit, ar fi făcut imposibilă funcţionarea oricărei companii. Indianul s-a arătat convins şi a anunţat că îşi reconsideră poziţia.

De cealaltă parte, modelul MIT a contribuit şi la informarea reprezentanţilor americani, care se bazau doar pe date primite de la companiile de forare. Modelul le-a arătat că o taxă iniţială ceva mai rezonabilă ar fi acceptabilă din punct de vedere economic. Ca urmare, şi guvernul SUA şi-a schimbat poziţia.

În acea dispută nu a trebuit să cedeze nimeni; nimeni nu a părut mai slab, ci doar rezonabil. A fost o negociere de durată, dar părţile au ajuns la o înţelegere reciproc avantajoasă.

Modelul MIT a sporit şansele obţinerii unui acord şi a scurtat durata negocierii. În plus, a dus la o soluţie mai bună, care s-a dovedit atractivă pentru companiile de foraj marin şi, în acelaşi timp, generatoare de venit pentru naţiunile lumii. Existenţa unui model obiectiv şi capabil să prevadă consecinţele unei propuneri contribuie la convingerea părţilor că acordul pe care îl semnează este corect. În plus, întăreşte relaţiile dintre negociatori şi ajută la menţinerea în timp a acordului.

Elaborarea criteriilor obiective

Pentru desfăşurarea unei negocieri principiale trebuie răspuns la două întrebări: cum pot fi elaborate nişte criterii obiective şi cum trebuie folosite acestea în negociere?

Indiferent de metoda de negociere folosită, rezultatele sunt mai bune dacă şi pregătirea se face din timp – cu atât mai mult în cazul negocierii principiale. Prin urmare, este bine să existe dinainte un set de standarde, care să poată fi aplicate în cazul aflat în discuţie.

Standarde corecte. De regulă, pot fi găsite mai multe criterii obiective care să fie folosite ca bază pentru încheierea unui acord. Să presupunem, de exemplu, că v-aţi distrus complet maşina şi faceţi cerere de despăgubire la compania de asigurări. În cursul evaluării daunelor, puteţi aprecia valoarea acestora pornind de la unul sau altul dintre următoarele aspecte: (1) costul iniţial al maşinii minus amortizarea; (2) preţul de revânzare al maşinii, dacă nu s-ar fi avariat; (3) valoarea standard, „de catalog", pentru o maşină din acel an şi acel model; (4) cât ar costa să înlocuiţi maşina cu una similară şi (5) ce ar hotărî o instanţă judecătorească referitor la valoarea maşinii.

În alte cazuri, în funcţie de subiectul discuţiei, puteţi propune ca acordul să se bazeze pe:

valoarea de piaţă	ce ar decide o instanţă judecătorească
precedent	standarde morale
apreciere ştiinţifică	tratament egal
standarde profesionale	tradiţie
eficienţă	reciprocitate
costuri	etc.

În orice caz, criteriile obiective trebuie să fie independente de dorinţa oricărei părţi. Ideal ar fi ca pentru a asigura un acord înţelept, criteriile obiective să nu fie doar independente de voinţă, ci şi legitime şi practice. Într-o dispută de frontiere, spre exemplu, soluţia poate fi mai simplă dacă există un element fizic evident, cum ar fi un râu, decât dacă se cer trasate linii pe teren.

Criteriile obiective ar trebui să li se aplice la fel ambelor părţi, cel puţin teoretic. Pentru a vedea în ce măsură un criteriu este just şi independent de dorinţa părţilor, puteţi folosi testul aplicării reciproce. De exemplu, dacă agenţia imobiliară care se ocupă de vânzarea casei vă oferă o formă de contract pe care o numeşte standard, este bine să le cereţi celor de acolo să vă arate dacă folosesc aceeaşi formă standard când îşi cumpără case. În mediul internaţional, este notorie insistenţa unora asupra principiului auto-determinării, care este dreptul lor fundamental, refuzând în acelaşi timp să admită că e la fel de valabil şi pentru tabăra adversă – dacă ar fi să ne gândim doar la trei exemple: Orientul Mijlociu, Irlanda de Nord sau Cipru.

Proceduri corecte. Pentru a obţine un rezultat independent de puterea voinţei părţilor, puteţi folosi fie nişte standarde corecte pentru aspectele legate de substanţă, fie nişte proceduri corecte pentru rezolvarea conflictelor de interese. Gândiţi-vă, de exemplu, la vechea metodă de a împărţi prăjitura între doi copii: unul taie, celălalt alege. Niciunul dintre ei nu se poate plânge de justeţea procedurii.

Această procedură simplă a fost folosită în negocierile pentru Legea Mării, unele dintre cele mai complexe tratative care au avut loc vreodată. La un moment dat, negocierile s-au blocat din cauza problemei alocării siturilor pentru forajul de pe platoul marin. Conform proiectului de acord, jumătate dintre situri urmau să fie forate de companii private, cealaltă jumătate de Enterprise, o organizaţie de foraj marin care urma să fie deţinută de Naţiunile Unite. Totuşi, pentru că firmele private de foraj marin din ţările dezvoltate aveau şi tehnologia necesară, şi know-how-ul necesar alegerii celor mai bune

situri, ţările mai sărace se temeau că Enterprise, o organizaţie fără experienţă, ar fi putut fi dezavantajată.

Soluţia la care s-a ajuns a fost următoarea: o companie privată care dorea să foreze în platoul marin trebuia să se prezinte la Enterprise cu două propuneri de situri de foraj. Enterprise urma să aleagă un sit pentru sine şi să-i acorde companiei respective licenţa de a fora în cealaltă locaţie. Din moment ce compania nu ştia ce sit va primi, era forţată să prezinte două situri la fel de promiţătoare. Această procedură simplă punea expertiza avansată a companiei în slujba câştigului reciproc.

O variantă a procedeului „unul taie, celălalt alege" ar fi ca părţile să negocieze ceea ce ele consideră a fi o înţelegere corectă, înainte de a ajunge să decidă rolurile pe care le vor deţine în această înţelegere. În cazul unui divorţ, de exemplu, înainte de a decide care părinte va obţine custodia copiilor, ar trebui ca fiecare dintre ei să cadă de acord asupra drepturilor de vizitare ale celuilalt. Astfel, ambii părinţi sunt stimulaţi să accepte un aranjament pe care fiecare din ei îl poate considera just.

Gândindu-vă la soluţiile procedurale, concepeţi diferite modalităţi simple de a vă reconcilia divergenţele: alegeţi pe rând (prin rotaţie), trageţi la sorţi, lăsaţi decizia în seama altcuiva etc.

De multe ori, alegerea pe rând poate fi cea mai bună cale de a împărţi componentele unei moşteniri comune. Ulterior, moştenitorii pot face schimburi între ei, dacă doresc. Sau pot face alegeri provizorii, ca să vadă cu ce au de-a face. Trasul la sorţi, datul cu banul sau o altă modalitate de a lăsa întâmplarea să decidă comportă o justeţe inerentă. Chiar dacă rezultatele obţinute de părţi sunt inegale, fiecare dintre ele a avut totuşi şanse egale.

O procedură binecunoscută – cu un mare număr de variante – este lăsarea unei decizii cheie în seama unui terţ. Părţile pot cădea de acord să supună problema în cauză atenţiei unui expert, cu scopul de a obţine un sfat sau o decizie. Pot cere ajutorul unui mediator sau pot supune problema unui arbitru pentru o decizie autoritară şi obligatorie.

În baseballul profesionist, de exemplu, se recurge la „arbitrarea ultimei oferte" pentru încheierea disputelor salariale. Persoana care face arbitrarea alege între ultima ofertă făcută de o parte şi ultima ofertă făcută de cealaltă. Teoretic, această procedură pune presiune pe părţi pentru a face propuneri rezonabile. În baseball, dar şi în statele în care acest tip de arbitrare este obligatorie în disputele cu anumite categorii de angajaţi din sistemul public, metoda pare să producă la rezultate mai bune decât arbitrarea convenţională.

Totuşi, dacă părţile nu par să se apropie de o înţelegere, arbitrul se vede în faţa unei alegeri dificile între două oferte extreme.

Negocierea pe baza criteriilor obiective

După ce identificaţi o serie de criterii şi proceduri obiective, cum puteţi să le discutaţi cu oponentul? Aici sunt de reţinut trei idei simple:

1. Formulaţi fiecare subiect ca pe o căutare în comun a unor criterii obiective.
2. Fiţi cât mai raţional şi mai deschis în privinţa standardelor care să fie considerate adecvate şi a modului în care să fie aplicate.
3. Nu cedaţi niciodată în faţa presiunii, ci doar în faţa principiilor.

Pe scurt, concentraţi-vă cu fermitate, dar şi cu flexibilitate, pe criteriile obiective.

Formulaţi fiecare subiect ca pe o căutare în comun a unor criterii obiective. Dacă negociaţi cumpărarea unei case, puteţi începe prin a spune: „Dumneavoastră vreţi un preţ cât mai ridicat, iar eu, un preţ cât mai scăzut. Haideţi să aflăm care ar fi preţul *corect*. Ce standard ar putea fi aplicabil aici?" Chiar dacă aveţi interese conflictuale, împărtăşiţi acum un scop comun: determinarea preţului corect. Puteţi începe prin a sugera unul sau mai multe criterii – costul casei ajustat cu amortizarea, preţurile recente la vânzarea unor case similare din vecinătate sau o serie de evaluări independente. Apoi puteţi asculta sugestiile vânzătorului.

Întrebaţi-l pe vânzător care este opinia lui. Dacă acesta ar începe prin a-şi arăta poziţia, de exemplu „preţul este de 155.000 de dolari", cereţi-i să vă arate pe ce se bazează acel preţ – cum a ajuns el la acea cifră. Abordaţi discuţia ca şi cum vânzătorul însuşi ar fi în căutarea preţului corect, în baza unor criterii obiective.

Conveniţi mai întâi asupra principiilor. Înainte de a lua în considerare eventualii termeni, este bine să cădeţi de acord asupra standardelor aplicabile.

Fiecare standard pe care îl propune oponentul devine o pârghie pe care o puteţi folosi ulterior pentru a-l convinge. Argumentaţia dumneavoastră are un impact mai mare dacă este prezentată pe baza criteriilor lui, fiindcă acestuia îi va fi dificil să se împotrivească aplicării lor. „Spuneţi că dl. Jones şi-a vândut casa de alături cu 160.000 de dolari. Conform teoriei dumneavoastră, casa mea ar trebui vândută la preţul la care au fost vândute alte case asemănătoare din cartier, corect? În acest caz, haideţi să vedem cu cât s-au vândut casa de la intersecţia Ellsworth şi Oxford şi cea de pe Broadway." Dificultatea oponentului de a accepta o propunere e cauzată de regulă de faptul că aceasta provine de la altcineva. În schimb, dacă propunerea îi aparţine, acceptarea ei nu mai poate fi privită ca un act de slăbiciune, ci ca un act de forţă – de consecvenţă faţă de sine.

Fiţi cât mai raţional şi mai deschis în privinţa standardelor. Negocierea este o căutare *comună* pentru că, oricât de bine ne-am pregăti diferitele criterii, mergem la masa discuţiei cu mintea deschisă. În majoritatea negocierilor, oamenii folosesc precedentul şi alte standarde obiective doar ca argumente în favoarea unei poziţii. De exemplu, un sindicat al poliţiştilor poate să insiste asupra măririi salariilor până la un anumit nivel în baza argumentului că atâta câştigă poliţiştii din alt oraş. Dar acest mod de utilizare a standardului nu face de obicei decât să blocheze şi mai mult părţile pe propriile poziţii.

Mergând un pas mai departe, unii oameni încep prin a anunţa că poziţia lor este „o chestiune de principiu" şi refuză să ia în considerare argumentele oponentului. „O chestiune de principiu" devine astfel strigătul de luptă într-un „război sfânt" asupra ideologiei. Divergenţele practice se transformă în unele principiale, care îi blochează pe participanţi, în loc să-i elibereze.

În mod evident, nu aceasta înseamnă negocierea principială. A insista ca acordul să se întemeieze pe criterii obiective nu înseamnă să se aplice doar propriile criterii. Un standard de legitimitate nu împiedică existenţa altora.

Ceea ce consideră oponentul că e corect poate să nu fie ceea ce consideraţi *dumneavoastră* că e corect. Aici este nevoie să vă comportaţi ca un judecător – chiar dacă sunteţi părtinitor (faţă de propriul interes), trebuie să fiţi dispus să acceptaţi raţiunile de la baza altor standarde, sau folosirea unui standard într-o manieră diferită. Când fiecare parte îi avansează propriul standard, căutaţi o bază obiectivă pentru a alege unul dintre ele, de exemplu frecvenţa cu care a fost aplicat în trecut fiecare standarde, sau scara la care se aplică. Aşa cum însăşi problema de conţinut nu trebuie soluţionată prin impunerea voinţei, nici aspectul aplicării standardelor nu trebuie să depindă de voinţa uneia dintre părţi.

În anumite situaţii, pot exista două standarde (ex. valoarea pieţei şi amortizarea) care produc rezultate diferite, dar asupra cărora părţile conchid că par la fel de legitime. Rezultatul este încă independent de voinţa părţilor.

Totuşi, dacă după o discuţie detaliată asupra aspectelor concrete ale problemei nu reuşiţi să acceptaţi criteriile propuse de oponent ca fiind cele mai adecvate, puteţi sugera testarea lor. Găsiţi o persoană pe care ambele

părți o consideră corectă și dați-i o listă a criteriilor propuse. Rugați-o să decidă care sunt criteriile cele mai corecte și cele mai potrivite pentru situația respectivă. Dat fiind că se presupune despre acele criterii că sunt legitime și că legitimitatea implică acceptare din partea unui număr mare de oameni, este corect să solicitați acest lucru. Nu-i cereți acelui terț să soluționeze disputa privitoare la conținut, ci doar să vă dea un sfat în legătură cu standardele care ar trebui folosite pentru a ajunge la un acord.

Diferența dintre ajungerea la un acord întemeiat pe un set de principii adecvate și folosirea acelor principii doar ca argumente pentru susținerea propriilor poziții este uneori subtilă, dar în orice caz importantă. Un negociator principial este deschis în fața argumentelor raționale; un negociator pozițional, nu. Ceea ce face ca negocierea principială să fie atât de persuasivă și să reușească atât de bine să-l convingă pe oponent să intre în joc este tocmai această combinație dintre deschiderea față de rațiune și insistența asupra unei soluții care să se întemeieze pe criterii obiective.

Nu cedați niciodată în fața presiunii. Să revenim la exemplul negocierii cu constructorul de locuințe. Ce faceți dacă acesta se oferă să-l angajeze pe cumnatul dumneavoastră cu condiția să renunțați la adâncirea fundației. Probabil că veți spune „Ce legătură are un loc de muncă pentru cumnatul meu cu adâncimea pe care o doresc pentru fundația casei mele?" Dar dacă sunteți amenințat că vi se va cere un preț mai mare? Probabil că veți răspunde în aceeași manieră: „să rezolvăm această chestiune tot pe baze obiective – haideți să vedem cât taxează alți constructori pentru astfel de lucrări". Sau „arătați-mi costurile aproximative și vom stabili o marjă de profit corectă". Dacă constructorul vă spune „păi cum, doar aveți încredere în mine, nu?" ar trebui să-i răspundeți „încrederea este o cu totul altă problemă; adevărata problemă este legată de cât de adâncă trebuie să fie fundația pentru ca locuința să devină sigură."

Presiunea poate lua mai multe forme: mită, amenințare, apel manipulator la încredere sau simplul refuz de a schimba ceva. În toate aceste cazuri, răspunsul principial este același: invitați-l pe oponent să-și expună raționamentul, propuneți-i criteriile obiective pe care le considerați aplicabile și refuzați orice altă abordare care nu se află pe această bază. Nu cedați niciodată în fața presiunii, ci doar a principiului.

Cine va învinge? E imposibil de știut în fiecare caz în parte, dar, în general, veți avea un ascendent, pentru că, pe lângă propria voință, veți avea și forța pe care vi-o dă legitimitatea și capacitatea de persuasiune pe care vi-o

asigură deschiderea în fața raționamentelor altora. Va fi mai ușor pentru dumneavoastră să vă feriți de concesiile arbitrare decât îi va fi oponentului să reziste în fața unor standarde obiective. Refuzul de a ceda în fața oricăror motive cu excepția celor puternice este mai ușor de apărat – atât public, cât și individual – decât refuzul de a ceda combinat cu refuzul de a propune motive puternice.

Veți avea câștig de cauză cel puțin în privința procesului. De obicei, puteți devia direcția procesului de la o negociere poziționlă la căutarea de criterii obiective. În acest sens, negocierea principială este o strategie dominantă în raport cu cea poziționlă. Cei care insistă ca negocierea să se bazeze pe meritele obiective îi pot determina și pe oponenți să intre în joc, câtă vreme aceasta devine singura cale de a-și promova interesele de conținut.

Dar puteți avea rezultate bune și în ceea ce privește conținutul. În special celor care s-ar putea simți intimidați de un negociator poziționlă, negocierea principială le permite să reziste în fața oponentului, menținându-și totodată corectitudinea. Principiul devine partenerul dumneavoastră neînduplecat, care nu vă lasă să cedați în fața presiunii.

Dacă oponentul nu acceptă deloc să dea înapoi și dacă nu prezintă un temei convingător pentru poziția sa, negocierea nu mai are niciun rost. Ceea ce aveți de ales în acest caz seamănă cu a intra într-un magazin care practică prețuri nenegociabile. Vă convine, bine. Nu vă convine, plecați în altă parte. Dar înainte de a părăsi terenul, convingeți-vă că nu ați pierdut din vedere vreun standard obiectiv care ar susține și ar justifica oferta oponentului. Aflați deci dacă există un astfel de standard și dacă puteți accepta un acord pe baza lui în loc să plecați fără niciun acord. Existența un astfel de standard relevant vă scutește de costul renunțării în fața unei poziții arbitrare.

Dacă oponentul rămâne neclintit și dacă dumneavoastră nu descoperiți un principiu aflat la temeiul poziției lui, evaluați dacă ați putea avea ceva de câștigat din acceptarea condițiilor lui în loc să vă duceți altundeva. Cântăriți însă meritele unui astfel de acord în raport cu efectul benefic pe care l-ar avea părăsirea discuției asupra reputației dumneavoastră de negociator principial.

Într-o negociere, comutarea discuției de la ce acceptă să facă oponentul la cum ar trebui decisă problema nu pune capăt disputei și nici nu garantează un rezultat favorabil, dar furnizează totuși o strategie pe care o puteți aplica în mod viguros, fără a suporta costul mare al negocierii poziționale.

„N-am ce face, asta-i politica firmei"

Să analizăm un caz real în care o parte a recurs la negociere poziţională, iar cealaltă, la negociere principială. Tom, unul dintre colegii noştri, şi-a găsit maşina total distrusă, în parcare, de o basculantă. Avea asigurare, dar valoarea pe care putea Tom s-o recupereze urma să fie stabilită împreună cu evaluatorul companiei asiguratoare.

Evaluatorul

– Am studiat cazul dumneavoastră şi am decis în ce categorie se încadrează. Aveţi dreptul la 3.300 dolari.

– Atâta am stabilit că valorează maşina.

– Dar dumneavoastră cât solicitaţi?

– 4.000? Mult prea mult!

– Bun, vă ofer 3.500 şi nimic mai mult. Asta-i politica firmei.

– Uitaţi, domnule, nu vă dau mai mult de 3.500 de dolari. Vă convine, bine. Nu vă convine, iarăşi bine.

Tom

– Dar cum aţi ajuns la această sumă?

– Înţeleg, dar după ce standard aţi determinat suma? Ştiţi dumneavoastră un loc de unde mi-aş putea cumpăra aşa o maşină cu suma asta?

– Cât am dreptul să primesc conform poliţei. Am găsit o maşină la mâna a doua cam ca a mea care se vindea cu 3.850 de dolari. Adăugând taxa de vânzare şi acciza, ar ajunge la 4.000.

– N-am cerut 4.000 sau 3.000 sau 5.000 de dolari, ci doar o compensaţie corectă. Nu consideraţi că am dreptul să cer suficient cât să-mi înlocuiesc maşina?

– Şi cum a ajuns firma la suma asta?

– S-ar putea ca 3.500 de dolari să fie o sumă corectă, n-am de unde să ştiu. Evident că înţeleg poziţia dumneavoastră, sunteţi obligat să respectaţi politica firmei. Dar dacă nu puteţi să-mi demonstraţi obiectiv că asta este suma la care am dreptul, cred că mi-ar fi mai bine dacă m-aş adresa justiţiei. De ce să nu studiem puţin problema şi să discutăm pe urmă din nou? Vă convine miercuri la ora 11?

***

– Domnu' Griffith, am o ofertă din ziarul de astăzi: un Taurus din ,89 la preţul de 6.800 de dolari.

– Aha. Ce kilometraj are?

– 49.000 mile. De ce?

– Pentru că maşina mea avea numai 25.000 de mile la bord. Cu cât creşte acest aspect valoarea de catalog la dumneavoastră?

– Staţi să văd... cu 450 de dolari.

– Presupunând că cei 6.800 de dolari ar fi un posibil punct de pornire, suma ar ajunge la 7.250 de dolari. Anunţul spune ceva despre un aparat de radio?

– Nu.

– Cât înseamnă asta în plus în registrul dumneavoastră?

– 125 de dolari.

– Aer condiţionat are?

***

O jumătate de oră mai târziu, Tom avea în mână un cec de 8.024 de dolari.

III. DA, DAR...

1. ...*dacă oponentul este mai puternic*?
   (AIAN – Alternativa Ideală la Acordul Negociat)
2. ...*dacă oponentul nu intră în joc*?
   (Jiu-jitsu de negociere)
3. ... *dacă oponentul recurge la trucuri murdare*?
   (Îmblânzirea negociatorului dur)

6 DACĂ OPONENTUL ESTE MAI PUTERNIC?

AIAN – Alternativa Ideală la Acordul Negociat

Ce rost are discuţia despre interese, opţiuni şi standarde dacă oponentul are o poziţie de negociere mai puternică? Ce putem face dacă tabăra adversă este mai bogată sau are relaţii mai sus-puse, sau dacă are un personal mai numeros, sau arme mai puternice?

Nicio metodă nu poate garanta succesul, dacă toate pârghiile sunt în mâinile oponentului. Nicio carte despre grădinărit nu ne învaţă cum să creştem crini în deşert sau cactuşi în mlaştină. Dacă am intra într-un magazin de antichităţi ca să ne cumpărăm un serviciu de ceai stil George IV-lea din argint curat, care valorează mii de dolari, dar nu avem în buzunar decât o hârtie de o sută, nu putem spera ca negocierea, fie ea ca la carte, să atenueze diferenţele. În orice negociere există realităţi dificil de schimbat. În faţa manifestării forţei, o metodă de negociere poate avea două obiective: în primul rând, să vă protejeze împotriva unui acord dezavantajos, care ar trebui de fapt refuzat; în al doilea rând, să vă ajute să obţineţi cât mai mult de pe urma a ceea ce posedaţi, astfel încât acordul la care aţi putea ajunge să vă satisfacă interesele cât mai bine. Să luăm pe rând fiecare obiectiv.

Protecţia

Când vreţi cu tot dinadinsul să prindeţi un anumit zbor, scopul vi se pare extraordinar de important. Dar dacă vă gândiţi mai bine, vă daţi seama că puteţi lua şi următorul avion. Negocierea vă pune adesea într-o situaţie similară. De exemplu, vă faceţi probleme că s-ar putea să nu reuşiţi să ajungeţi la un acord într-o afacere importantă, în care aţi pus mult suflet. În astfel de condiţii, apare un pericol major – începeţi să fiţi prea dornic să acceptaţi părerile oponentului. Cântecul sirenei devine persuasiv: „să fim cu toţii de

acord să punem capăt poveştii ăsteia". Şi sfârşiţi prin a încheia o afacere care ar trebui de fapt refuzată.

Costurile limitei de negociere. De multe ori, negociatorii încearcă să se protejeze împotriva unui astfel de rezultat stabilindu-şi în avans o limită – cel mai rău rezultat final, dincolo de care nu pot trece. În cazul unei cumpărături, limita este cel mai mare preţ pe care îl puteţi plăti. Dacă vreţi să vindeţi ceva, limita este cea mai mică sumă pe care o puteţi accepta. De exemplu, dacă vreţi să vă vindeţi casa împreună cu soţul sau soţia şi cereţi pe ea 200.000 de dolari, stabiliţi de comun acord să nu acceptaţi nicio ofertă sub 160.000.

Stabilirea limitei de negociere vă ajută să rezistaţi la presiunile şi tentaţiile momentului. Să presupunem, în exemplul cu vânzarea casei, că un potenţial cumpărător nu poate oferi peste 144.000 de dolari; toţi cei implicaţi ştiu că aţi cumpărat anul trecut acea casă cu numai 135.000 de dolari. Într-o astfel de situaţie – când cel care are puterea de a încheia înţelegerea, sunteţi dumneavoastră, nu cumpărătorul – brokerii şi alte persoane prezente pot începe să vă preseze. Limita de negociere stabilită dinainte vă ajută să vă feriţi de o decizie pe care s-ar putea să o regretaţi mai târziu.

Dacă tabăra proprie cuprinde mai multe persoane, adoptarea în comun a unei limite de negociere vă asigură că nimeni nu va da de înţeles taberei adverse că aţi putea cădea la învoială pentru mai puţin. Limita de negociere restrânge autoritatea avocatului, brokerului sau a altui agent. De exemplu, le puteţi spune să obţină cel mai bun preţ pe care îl pot negocia, dar nu le permiteţi să meargă mai jos de 160.000 de dolari. În plus, dacă tabăra proprie este formată dintr-o coaliţie slabă, de exemplu sindicatele din domeniul presei care negociază cu o asociaţie de editori, acordul asupra limitei reduce riscul ca un membru să se rupă de coaliţie ca rezultat al unor oferte venite de la tabăra adversă.

Pe de altă parte, însă, protecţia asigurată de limita de negociere impune şi anumite costuri destul de ridicate: vă limitează capacitatea de a fructifica informaţiile aflate în timpul negocierii. Prin definiţie, o limită de negociere este o poziţie pe care nu aveţi voie să o schimbaţi. Este ca şi cum v-aţi astupa urechile, hotărând dinainte că nimic din ce va spune partea adversă nu vă poate face să treceţi dincolo de limită.

În acelaşi timp, o limită de negociere inhibă imaginaţia, diminuându-vă motivaţia de a crea o soluţie adaptată situaţiei, pentru reconcilierea intereselor divergente pe o cale mai avantajoasă pentru ambele părţi. Aproape toate negocierile implică mai multe variabile. De exemplu, în loc să vă vindeţi casa pe 160.000 de dolari, poate că ar fi mai avantajoasă o înţelegere care prevede un preţ de vânzare de 135.000 de dolari, dreptul de preempţiune la revânzare, un interval de timp suficient pentru eliberarea casei, dreptul de a folosi hambarul pentru depozitare încă doi ani şi opţiunea de a cumpăra doi acri de peluză. Dacă insistaţi asupra limitei, nu mai puteţi explora astfel de soluţii creative. O limită, rigidă prin însăşi natura ei, poate ajunge să fie *prea* rigidă.

În plus, limita este adesea stabilită prea sus. Presupuneţi că discutaţi la micul dejun cu familia ca să decideţi cel mai mic preţ pe care ar trebui să-l acceptaţi pentru casă. Un membru al familiei sugerează 100.000 de dolari. Altul poate plusa la cel puţin 140.000 de dolari. Al treilea e de părere că 140.000 pentru casă e o nimica toată, fiindcă aceasta valorează cel puţin 200.000 de dolari. Cine ar obiecta la această valoare, dat fiind că vor fi avantajaţi cu toţii de un preţ mai mare?! Dar odată decis nivelul limitei de negociere, aceasta poate fi greu de schimbat şi vă poate împiedica să vă vindeţi casa la momentul oportun. În alte situaţii, limita de negociere poate fi scăzută – poate că în loc să vindeţi la suma respectivă, aţi ieşi mai bine dacă aţi închiria casa.

Pe scurt, chiar dacă adoptarea unei limite de negociere vă poate apăra în faţa unei înţelegeri păguboase, ea vă poate împiedica să creaţi o soluţie inventivă şi înţeleaptă, sau să o acceptaţi de la oponent. O cifră aleasă arbitrar nu este o măsură a ceea ce ar trebui să acceptaţi.

Dar există vreo alternativă la stabilirea unei limite de negociere? Există vreun indicator de măsură aplicabil acordurilor, care să vă protejeze împotriva acceptării unei înţelegeri pe care ar trebui să o respingeţi şi împotriva refuzului unei înţelegeri pe care ar trebui să o acceptaţi? Da, există.

Elaboraţi-vă propria AIAN – Alternativa Ideală la Acordul Negociat. Când dezbat asupra preţului minim pentru casa lor, întrebarea potrivită pe care ar trebui să şi-o pună membrii familiei nu este cât de jos ar trebui să meargă, ci ce vor face dacă, după un anumit timp, nu reuşesc să o vândă. Să ţină casa pe piaţă la nesfârşit? Să o închirieze, să o demoleze şi să amenajeze o parcare, să lase pe altcineva să locuiască în ea fără chirie, dar cu condiţia să o zugrăvească? Care dintre aceste alternative este cea mai bună, având în vedere toate aspectele? Şi cum arată acea alternativă în comparaţie cu cea mai bună ofertă primită pentru casă? Poate că este mai atractivă decât vânzarea casei pentru 160.000 de dolari. Pe de altă parte, a vinde casa pentru doar 124.000 de dolari poate fi mai avantajos decât a ţine cu dinţii de preţul dorit. Este foarte puţin probabil ca vreo limită aleasă arbitrar să reflecte cu adevărat interesele familiei.

Motivul pentru care negociem este să ajungem la rezultate mai bune decât putem avea dacă nu negociem. Care sunt acele rezultate? Care este acea alternativă ideală la acordul negociat? *Acela* este standardul cu care trebuie comparat orice acord propus. Acela este singurul standard care poate proteja ambele părți de acceptarea unor termeni defavorabili și de refuzarea unora care, odată acceptați, ar lucra în favoarea lor.

Alternativa ideală pentru un acord negociat nu numai că este o măsură mai convenabilă, dar are și avantajul de a fi destul de flexibilă pentru a permite exploatarea soluțiilor oferite de imaginație. În loc să respingeți orice soluție care nu satisface limita, puteți compara o propunere cu alternativa dumneavoastră ideală la acordul negociat, pentru a afla în ce măsură vă satisface interesele.

Nesiguranța unei AIAN necunoscute. A nu vă gândit suficient la ce veți face dacă nu reușiți să ajungeți la o înțelegere este ca și cum ați negocia cu ochii închiși. Puteți fii prea optimist, presupunând că aveți o mulțime de opțiuni: alte case de vânzare, alți cumpărători pentru mașină, alți instalatori, alte posturi disponibile, alți angrosiști și așa mai departe. Uneori chiar când aveți o alternativa fixată este posibil să aveți o imagine prea optimistă asupra consecințelor neajungerii la o înțelegere. Este posibil să nu percepeți pe deplin durerea unui proces de divorț înverșunat, urmările dezastruoase ale unei greve sau catastrofa creată de cursa înarmărilor sau de război.

O eroare psihologică frecventă este să concepeți alternativele „la pachet". De exemplu, să vă spuneți că dacă nu ajungeți la o înțelegere asupra salariului în postul actual, puteți pleca oricând în California sau în Sud, să reveniți la școală sau să scrieți cărți, să munciți la o fermă, să vă mutați la Paris sau să faceți altceva. Mintea dumneavoastră poate considera suma acestor alternative mai atractivă decât eforturile de a obține salariul dorit. Problema este însă că nu puteți beneficia de *toate* aceste alternative la un loc; dacă nu reușiți să ajungeți la un acord, va trebui să alegeți doar una dintre ele.

De cele mai multe ori, însă, pericolul cel mai mare este să fiți prea dornic să ajungeți la un acord. Dacă nu vă imaginați nicio alternativă la soluția negociată, riscați să fiți prea pesimist în legătură cu ce s-ar întâmpla dacă negocierile s-ar bloca.

Deși stabilirea unei variante optime este foarte prețioasă, mulți ezită să-și exploreze alternativele. Ei speră că va veni un cumpărător sau altul care le va face o ofertă mai atractivă pentru casă și evită să-și pună întrebarea referitoare la ce vor face dacă nu ajung la o înțelegere. „Să negociem mai întâi și să vedem ce se întâmplă. Dacă lucrurile nu merg, atunci o să mă gândesc ce să fac."

Pentru a duce la capăt negocierea cu înțelepciunea cuvenită, este însă esențial să deținеți cel puțin o schiță de variantă. Într-o negociere, acceptarea sau neacceptarea unor aspecte depinde în totalitate de atractivitatea celei mai bune alternative disponibile.

Plasați o „alarmă". Deși alternativa ideală este adevăratul indicator de măsură pe baza căruia trebuie judecată orice propunere de acord, puteți recurge la încă un mecanism de protecție. Pentru a fi avertizat că elementele unui posibil acord riscă să devină prea neatractive, poate fi util să identificați o înțelegere care, deși departe de a fi optimă, este totuși mai bună decât alternativa ideală. Înainte de a accepta orice propunere de acord care este mai defavorabilă decât un astfel de pachet-alarmă, faceți o pauză ca să reexaminați situația. La fel ca limita de negociere, „alarma" poate îngrădi autoritatea unui agent: „nu vinde mai jos de 158.000 de dolari, prețul pe care l-am plătit plus dobânda, până nu vei fi discutat cu mine."

„Alarma" are rostul de a vă asigura o oarecare marjă. Dacă după ce ajungeți la nivelul definit de „alarmă" decideți să apelați la un mediator, acesta va avea un oarecare spațiu de manevră în favoarea dumneavoastră.

Fructificați-vă cât mai bine avantajele. Protecția împotriva unei înțelegeri dezavantajoase este una; fructificarea la maximum a resurselor și avantajelor proprii pentru obținerea un acord util este cu totul altceva. Dar cum puteți face acest lucru? Din nou, răspunsul este legat de alternativa ideală.

Cu cât aveți o AIAN mai bună, cu atât aveți o putere mai mare. Oamenii își închipuie că puterea de negociere este determinată de resurse precum averea, relațiile politice, forța fizică, prietenii și capacitatea militară. În realitate, puterea de negociere depinde în principal de cât de atractivă este, pentru fiecare parte care negociază, alternativa la un acord negociat.

Să ne gândim la un turist bogat care vrea să cumpere un vas din alamă la un preț modest, de la standul unui comerciant din gara Mumbay. Comerciantul poate fi sărac, dar cunoaște piața. Dacă nu-i vinde vasul acelui turist, îl vinde altuia. Asta îl ajută să estimeze când și pentru câți bani trebuie să vândă vasul. Turistul o fi el bogat și „puternic", dar în negocierea respectivă este slab, dacă nu are idee cât costă un vas comparabil în altă parte și cât de dificil i-ar fi să-l găsească. Turistul este aproape sigur că fie va pierde ocazia de a cumpăra un asemenea vas, fie va plăti un preț prea mare. Bunăstarea nu crește în niciun caz puterea de negociere a turistului. Dimpotrivă, dacă bunăstarea lui este evidentă, îi diminuează șansele să cumpere vasul la un preț mic. Pentru a-și transforma bunăstarea în putere de negociere, turistul trebuie să o folosească

pentru a afla preţul la care ar putea cumpăra un vas asemănător (sau chiar mai frumos) în altă parte.

Gândiţi-vă un moment la ce simţiţi la un interviu de angajare la care vă prezentaţi neavând nicio altă ofertă de slujbă, ci doar câteva piste nesigure. Şi gândiţi-vă cum ar decurge discuţia despre salariu. Imaginaţi-vă în schimb cum v-aţi simţi dacă aţi merge la acelaşi interviu ştiind că mai aveţi alte două oferte. Cum ar evolua negocierea de salariu? Diferenţa dintre cele două situaţii este dată de puterea dumneavoastră de negociere.

Ceea ce este valabil pentru negocierea dintre două persoane este la fel de valabil pentru negocierea între organizaţii. Puterea relativă de negociere a unei mari companii industriale şi a primăriei unui oraş mic, care încearcă să mărească taxele locale, este determinată nu de dimensiunea bugetelor sau de apartenenţa politică, ci de alternativa ideală a fiecărei părţi. Există un caz în care primăria unui oraş mic negocia valoarea taxei cu o companie care deţinea o fabrică în afara zonei rezidenţiale. Deşi discuţia a pornit de la 300.000 de dolari pe an, primăria a obţinut până la urmă de la companie 2.300.000 dolari. Cum a procedat?

Primăria ştia exact ce să facă dacă nu ajunge la o înţelegere: putea să extindă frontiera oraşului incluzând unitatea de producţie în zona intravilană, în care taxa locală s-ar fi ridicat la 2.500.000 de dolari pe an. Compania, care deja se angajase să nu renunţe la fabrică, nu avea nicio alternativă la acordul cu primăria. La prima vedere, compania părea să aibă o putere imensă: asigura majoritatea locurilor de muncă pentru locuitorii oraşului, care avea oricum probleme economice; închiderea unei fabrici sau mutarea acesteia ar fi avut un impact devastator asupra oraşului. Până şi salariile edililor care îi cereau atât de mulţi bani erau plătite din taxele plătite de companie. Şi totuşi, nefiind convertite într-o alternativă ideală, toate aceste pârghii s-au dovedit inutile.

Asigurându-şi o alternativă atractivă, orăşelul a avut o putere mai mare de influenţare a rezultatului negocierii decât una dintre cele mai mari companii din lume.

Concepeţi alternativa ideală la acordul negociat. Explorarea temeinică a opţiunilor pe care le aveţi dacă nu ajungeţi la un acord convenabil vă poate spori puterea. Nu găsiţi alternative atractive pe toate drumurile. De regulă, trebuie să le concepeţi. Generarea alternativei ideale necesită trei operaţiuni distincte: (1) crearea unei liste de acţiuni care ar putea fi întreprinse dacă nu ajungeţi la nicio înţelegere; (2) îmbunătăţirea unora dintre ideile mai promiţătoare şi convertirea lor în alternative practice; (3) selectarea atentă a alternativei care pare a fi cea mai bună.

Prima operaţiune este deci inventarea. Dacă până la sfârşitul lunii compania X nu vă face o ofertă de angajare satisfăcătoare, ce puteţi face? Puteţi accepta o slujbă la compania Y? Puteţi căuta un job în alt oraş? Puteţi începe o afacere pe cont propriu? Ce altceva? Pentru un sindicat, alternativele la un acord negociat ar include probabil o grevă, munca fără contract, un preaviz de grevă de şaizeci de zile, invitarea unui mediator şi chemarea membrilor de sindicat la o „grevă de zel" (adică să muncească strictul necesar, conform fişei de post, fără nimic în plus).

A doua etapă presupune îmbunătăţirea celor mai bune idei din listă şi transformarea celor mai promiţătoare în alternative reale. De exemplu, dacă aveţi pe listă să plecaţi să lucraţi în Chicago, încercaţi să transformaţi această idee într-o ofertă de angajare în acea metropolă. Dacă aveţi în mână o ofertă de muncă în Chicago (sau chiar dacă ajungeţi la concluzia că nu puteţi face rost de aşa ceva), veţi fi mult mai bine pregătit să cântăriţi calităţile unei oferte la New York. În privinţa sindicatului, acesta trebuie să convertească ideea invitării mediatorului (sau pe cea a declanşării grevei) într-un plan de decizie operaţională gata de pus în practică. Sindicatul ar putea, de exemplu, să ceară votul membrilor săi asupra unei greve, în eventualitatea în care nu se ajunge la o înţelegere până la finalizarea contractului.

Ultimul pas în elaborarea AIAN este selectarea celei mai bune dintre alternativele concepute. Dacă nu ajungeţi la un acord în cadrul negocierii, pe care dintre alternativele dumneavoastră realiste aţi alege-o?

Parcurgerea acestui proces vă furnizează aşadar o alternativă ideală, pe temeiul căreia puteţi judeca fiecare ofertă. Cu cât AIAN este mai bună, cu atât creşte capacitate dumneavoastră de a îmbunătăţi termenii oricărei înţelegeri negociate. Faptul că ştiţi ce aveţi de făcut dacă nu obţineţi rezultatele dorite vă creşte încrederea în procesul de negociere. Este mai uşor să întrerupeţi negocierile dacă ştiţi încotro vă îndreptaţi. Cu cât vă este mai lesne să renunţaţi la negociere, cu atât veţi reuşi mai bine să vă prezentaţi cu elocvenţă interesele şi bazele pe care se poate ajunge la un acord.

Măsura în care este sau nu cazul să-i dezvăluiţi oponentului alternativa ideală depinde de modul cum consideraţi că gândeşte aceasta. Dacă aveţi o alternativă extrem de atractivă (de exemplu, un alt client care vă aşteaptă în camera alăturată), este în interesul dumneavoastră să-i dezvăluiţi oponentului acest lucru. Dacă oponentul crede că n-aveţi o alternativă prea bună, deşi în

realitate aveţi, este cazul să-i deschideţi ochii. Pe de altă parte, dacă alternativa dumneavoastră este mai slabă decât îşi închipuie el, dezvăluirea acesteia v-ar înrăutăţi situaţia.

Ţineţi cont de alternativa ideală a oponentului. Este util să vă gândiţi şi la alternativele oponentului. S-ar putea ca acesta să fie nejustificat de optimist în privinţa a ceea ce poate face dacă nu obţine un acord. Este posibil să nu aibă de fapt decât o sumedenie de alternative vagi, lăsându-se înşelat de efectul cumulat al acestora.

Cu cât aflaţi mai multe despre alternativele oponentului, cu atât sunteţi mai bine pregătit pentru negociere. Cunoscându-le, puteţi estima în mod realist la ce să vă aşteptaţi de la o negociere. Dacă oponentul pare să-şi supraestimeze alternativa ideală, ce aveţi de făcut este să-i diminuaţi aşteptările.

Alternativa ideală a oponentului poate fi mai bună pentru el decât orice soluţie justă pe care vi-o imaginaţi. Presupuneţi că reprezentaţi un grup de cetăţeni îngrijoraţi de efectul posibil al emanaţiilor toxice pe care le-ar putea avea la un moment dat uzina electrică aflată în construcţie. Companiei de electricitate are ca AIAN fie să vă ignore protestele, fie să vă ducă cu vorba până termină construcţia. Pentru a o face să vă ia problema în serios, s-ar putea să fie nevoie să vă adresaţi justiţiei, cerând revocarea autorizaţiei de construcţie. Cu alte cuvinte, dacă alternativa ideală a oponentului este atât de bună încât acesta nu se simte obligat să negocieze, gândiţi-vă la ce puteţi face pentru a-i schimba situaţia.

Dacă ambele părţi au alternative ideale atractive, probabil că cel mai bun rezultat al negocierii – pentru ambele părţi – ar fi să renunţe la un acord. În asemenea cazuri, succesul înseamnă ca ambele părţi să descopere eficient şi amiabil că modalitatea optimă de a-şi promova propriile interese este să se adreseze altora şi să nu mai încerce să ajungă la un acord.

Când oponentul este mai puternic

Dacă oponentul are arme mai puternice, nu vreţi să transformaţi negocierea în război. Cu cât oponentul pare mai puternic, fizic sau economic, cu atât aveţi mai mult de câştigat apelând la o negociere pe baza meritelor. Prin urmare, dacă se poate spune că oponentul dispune de forţă şi dumneavoastră de principii, rezultatul dumneavoastră va depinde de importanţa pe care reuşiţi să o daţi principiilor.

Existenţa unei alternative optime vă ajută să negociaţi pe baza meritelor. Puteţi converti resursele pe care le aveţi în putere de negociere prin elaborarea şi îmbunătăţirea alternativei ideale. Folosiţi-vă cunoştinţele, timpul, banii, oamenii, relaţiile şi isteţimea pentru a concepe cele mai bune soluţii pentru propria tabără, independent de consimţământul celeilalte. Cu cât veţi puteţi renunţa mai lesne şi mai senin la o negociere, cu atât va fi mai mare capacitatea dumneavoastră de a-i influenţa rezultatul.

Elaborarea unei AIAN nu numai că vă permite să determinaţi pragul minim acceptabil într-un acord negociat, dar va ridica, probabil, acel prag minim. Elaborarea AIAN este cel mai eficient tipar de acţiune pe care îl puteţi adopta în discuţia cu un negociator aparent mai puternic.

7 DACĂ OPONENTUL NU INTRĂ ÎN JOC?

Jiu-jitsu de negociere

Discutarea intereselor, opţiunilor şi standardelor poate fi un joc înţelept, eficient şi amiabil. Dar ce se poate face dacă oponentul nu vrea să intre în acest joc? Dumneavoastră vă străduiţi să aduceţi discuţia în aria intereselor, iar el nu face decât să-şi susţină poziţia fără niciun echivoc. Vă preocupaţi de elaborarea unui acord care să maximizeze avantajele ambelor părţi, iar el vă atacă toate propunerile, fiind preocupat doar de maximizarea propriilor avantaje. Abordaţi problema obiectiv, pe baza meritelor ei, iar el vă atacă pe dumneavoastră personal. Ce puteţi face pentru a-l deturna pe oponent de la discutarea poziţiilor, aducându-l la discutarea meritelor obiective ale problemei?

Există trei abordări elementare care conduc la concentrarea atenţiei asupra meritelor. Prima se axează pe ceea ce puteţi face dumneavoastră: vă concentraţi asupra meritelor, şi nu asupra poziţiilor. Această metodă (subiectul cărţii de faţă) este contagioasă: deschide perspectiva reuşitei pentru toţi cei care sunt dispuşi să discute interesele, opţiunile şi criteriile. De fapt, ceea ce faceţi este că schimbaţi jocul pur şi simplu prin faptul că începeţi să jucaţi unul nou.

Dacă această metodă nu funcţionează, adică oponentul nu renunţă la negocierea poziţională, puteţi recurge la o a doua, care se concentrează pe ce poate el să facă. Metoda contracarează mişcările elementare ale negocierii poziţionale prin direcţionarea atenţiei jucătorilor spre meritele obiective ale problemei. Aceasta este strategia pe care noi o numim „jiu-jitsu de negociere".

A treia abordare se concentrează pe ce poate face o terţă parte. Dacă nici negocierea principială, nici jiu-jitsul de negociere nu-l determină pe oponent să intre în joc, gândiţi-vă la includerea unui terţ capabil să canalizeze discuţia

spre interese, opţiuni şi criterii. Probabil că cel mai eficient instrument pe care îl poate folosi un terţ într-un asemenea efort este *medierea uni-text*.

Prima abordare – negocierea principială – a fost deja discutată. Jiu-jitsul de negociere şi procedura uni-text sunt explicate în acest capitol. Capitolul se finalizează cu un dialog preluat dintr-o negociere reală între un proprietar şi un chiriaş, ilustrând în detaliu modul în care poate fi convinsă o parte ostilă să intre în joc, folosind o combinaţie de negociere principială şi jiu-jitsu de negociere.

Jiu-jitsu de negociere

Dacă oponentul îşi anunţă o poziţie fermă, puteţi fi tentat să o criticaţi şi să o respingeţi. Dacă oponentul vă critică propunerea, puteţi fi tentat să vi-o apăraţi şi să vă blocaţi în ea. Dacă vă atacă, puteţi fi tentat să vă apăraţi şi să contraatacaţi. Pe scurt, dacă oponentul aplică prea multă presiune, puteţi avea tendinţa să reacţionaţi pe măsură.

Dar dacă procedaţi astfel, sfârşiţi în jocul negocierii poziţionale. Dacă respingeţi poziţia oponentului nu faceţi altceva decât să-l blocaţi în ea. Dacă vă apăraţi propria propunere, nu faceţi altceva decât să vă blocaţi dumneavoastră în ea. Atacul şi apărarea transformă negocierea într-o încleştare de personalităţi. Vă prindeţi astfel într-un cerc vicios al atacului şi apărării, irosind timp şi energie.

Dacă nu este bine să reacţionaţi, ce ar trebui să faceţi? Cum puteţi întrerupe ciclul acţiune-reacţiune? Pur şi simplu, *nereacţionând*. Când oponentul îşi afirmă poziţia, nu o respingeţi. Când vă atacă ideile, nu le apăraţi. Când vă atacă personal, nu răspundeţi la atac. Rupeţi cercul vicios prin refuzul de a reacţiona. În loc să loviţi înapoi adversarul, faceţi o fentă laterală şi îndreptaţi-le atacul către problemă. La fel ca în artele marţiale (judo, jiu-jitsu), evitaţi înfruntarea directă de forţe, folosindu-vă în schimb capacitatea de a fenta şi de a folosi forţa adversarului în favoarea dumneavoastră. În loc de a opune rezistenţă în faţa forţei acestuia, canalizaţi-o spre explorarea intereselor, conceperea opţiunilor aducătoare de avantaje reciproce şi identificarea standardelor obiective.

Dar cum funcţionează în practică jiu-jitsul de negociere? Cum este acea fentă pentru redirecţionarea atacului oponentului spre problema aflată în discuţie?

De regulă, „atacul" oponentului cuprinde trei manevre: impunerea poziției, atacarea ideilor pe care le expuneți și atacarea dumneavoastră. Să vedem cum poate un negociator principial să le abordeze.

Nu-i atacați poziția, priviți dincolo de ea. Când oponentul își prezintă o anumită poziție, nu o respingeți și nu o atacați. Tratați-o ca pe o opțiune posibilă. Identificați interesele din spatele ei și principiile pe care le reflectă. Gândiți-vă la metode de a o îmbunătăți.

Presupuneți că reprezentați un sindicat al profesorilor. Aceștia sunt în grevă cerând salarii mai mari și folosirea criteriului vechimii ca unic criteriu la disponibilizare. Consiliul școlii a propus o creștere medie a salariului anual cu 2.000 de dolari, cu rezervarea dreptului unilateral de a decide cine să fie sau nu concediat. Încercați să descoperiți interesele aflate în adâncul poziției consiliului. „Ce ar presupune, în privința bugetului, o creștere medie a grilei de salarizare cu mai mult de 2.000 de dolari pe an?" și „De ce țin să aibă sub control disponibilizările?"

Presupuneți că pozițiile adoptate de consiliu vin din încercarea reală de a răspunde preocupărilor esențiale ale ambelor părți. Întrebați-i pe cei din consiliu cum anume consideră că propunerea lor răspunde acestor preocupări. Tratați-le poziția ca pe o opțiune și examinați obiectiv în ce măsură poate satisface interesele fiecărei părți, sau în ce măsură ar putea fi îmbunătățită. „Cum va putea asigura o creștere medie cu 2000 de dolari pe an un nivel competitiv cu ale altora din domeniu? Cum le veți asigura elevilor profesori de înaltă calitate? Cum puteți convinge profesorii că procedurile de evaluare în vederea destituirii sunt corecte? Suntem convinși că membrii actualului consiliu sunt cât se poate de corecți, dar ce se va întâmpla când veți fi înlocuiți în consiliile viitoare? Cum pot lăsa profesorii siguranța proprie și bunăstarea familiilor în seama unor decizii posibil arbitrare?"

Identificați și discutați principiile aflate la temeiul poziției oponentului: „Care este teoria potrivit căreia o creștere salarială medie de 2000 de dolari pe an ar fi corectă? Se bazează pe nivelul plătit de alte școli sau pe cât câștigă alte persoane cu calificări similare?"sau „Considerați că ar trebui disponibilizați mai întâi profesorii mai puțin experimentați din oraș sau cei mai experimentați, care, bineînțeles, au salarii mai mari?"

Pentru a le îndrepta atenția spre îmbunătățirea opțiunilor, discutați cu ei, ipotetic, despre ce s-ar întâmpla dacă una dintre pozițiile lor ar fi acceptată.

În 1970, un avocat american a avut ocazia să-i ia un interviu președintelui egiptean Nasser despre conflictul arabo-israelian. El l-a întrebat pe Nasser:

– Ce doriți să facă Golda Meir? Nasser i-a răspuns:

– Să se retragă!

– Să se retragă?, a întrebat avocatul.

– Să părăsească fiecare centimetru de teritoriu arab!

– Fără să primească nimic în schimb de la dumneavoastră?, a întrebat americanul, nevenindu-i să creadă.

– Nimic! Este teritoriul nostru. Să promită că se retrage, a răspuns Nasser.

Americanul a întrebat:

– Dar ce i s-ar întâmpla Goldei Meir dacă mâine dimineață ar apărea la televiziunea și la radioul israelian și ar spune: „În numele poporului israelian, promit să ne retragem de pe fiecare centimetru de teritoriu ocupat în '67: Sinaiul, Gaza, Cisiordania, Ierusalim, înălțimile Golan. Și să știți că arabii nu ne-au promis nimic în schimb.»

La care Nasser a izbucnit în râs:

– Ooo, da, chiar că ar avea probleme acasă!

Este foarte posibil ca tocmai faptul că a înțeles nerealismul opțiunii oferite de Egipt Israelului să-l fi făcut pe Nasser să accepte, mai târziu în aceea zi, să accepte o încetare a focului.

Nu vă apărați ideile, acceptați critica și sfaturile. Mare parte din timpul unei negocieri este consumat de critică. În loc să opuneți rezistență criticilor formulate de tabăra adversă, solicitați-le. În loc să-i cereți oponentului să accepte o idee, întrebați ce i se pare în neregulă cu ea: „Pe care dintre preocupările dumneavoastră nu le ia în calcul propunerea noastră salarială?" Examinați-le opiniile negative pentru a le descoperi interesele latente și a vă îmbunătăți ideile, privindu-le din punctul lor de vedere. Prelucrați-le în lumina a ceea ce aflați de la ei, transformând critica dintr-un obstacol în calea unui acord în ingredientul esențial al procesului respectiv. „Dacă înțeleg bine, afirmați că nu vă puteți permite să oferiți celor 750 de profesori o creștere salarială medie de peste 2000 de dolari pe an. Ce ați spune dacă am accepta acest lucru, cu condiția ca banii economisiți prin angajarea a mai puțin de 750 de profesori cu normă întreagă să se redistribuie ca bonus lunar profesorilor care lucrează?"

O altă cale de a canaliza critica într-o direcție constructivă este să inversați rolurile, cerându-le sfatul. Întrebați-i ce ar face dacă ar fi în locul dumneavoastră. „Ce ați face dacă locurile dumneavoastră de muncă ar fi în discuție? Membrii sindicatului nostru se simt nesiguri pe locul lor de muncă

şi sunt frustraţi de bugetele tot mai mici, încât vorbesc chiar despre o acţiune în justiţie. Dacă dumneavoastră aţi fi cel care îi reprezintă, cum aţi acţiona?" Astfel, îl faceţi pe oponent să privească problema din punctul dumneavoastră de vedere, iar el ar putea veni cu o soluţie care să corespundă intereselor dumneavoastră. „O parte a problemei pare a fi faptul că profesorii simt că nu îi ascultă nimeni. Nu ar fi util să se organizeze şedinţe regulate, la care profesorii să poată întâlni consiliul director al şcolii?"

Transformaţi atacul împotriva dumneavoastră într-un atac asupra problemei. Dacă oponentul vă atacă personal (aşa cum se întâmplă frecvent), rezistaţi tentaţiei de a vă apăra sau de a-l ataca şi dumneavoastră pe el. Păstraţi-vă cumpătul şi lăsaţi-l să se descarce. Ascultaţi-l, arătaţi-i că înţelegeţi ce spune, iar când termină, reacţionaţi ca şi cum atacul a vizat de fapt problema. „Când afirmaţi că o grevă înseamnă că nu ne pasă de elevi, înţeleg că aveţi grijă de educaţia lor. Fiţi convins că împărtăşim această grijă: doar sunt copiii noştri. Dorim ca greva să înceteze pentru a ne putea întoarce la procesul de educaţie. Ce putem face pentru a ajunge la o înţelegere cât mai repede posibil?"

Puneţi întrebări şi faceţi o pauză. Participanţii la jiu-jitsu de negociere folosesc două instrumente cheie. Primul este să recurgă la întrebări în locul declaraţiilor. Declaraţiile declanşează opoziţie, în timp ce întrebările atrag răspunsuri. Întrebările îi permit oponentului să-şi exprime punctele de vedere, iar dumneavoastră, să i le înţelegi. Ele sunt nişte provocări care pot să-l facă pe oponent să se confrunte cu problema. Întrebările nu-i oferă o ţintă în care să lovească sau o poziţie de atac. Întrebările nu critică, ele educă. „Cum credeţi că e mai bine, profesorii să fie cooptaţi într-un proces în care ei simt că au cum să participe, sau să se opună activ unuia care le este impus din afară şi care nu le ia în calcul problemele?"

Tăcerea este una dintre cele mai bune arme de care dispuneţi. Folosiţi-o. Dacă oponentul lansează o propunere mai puţin rezonabilă sau un atac pe care îl consideraţi nejustificat, cel mai bun lucru pe care îl puteţi face este să aşteptaţi fără să scoateţi o vorbă.

Dacă puneţi o întrebare onestă la care oponentul oferă un răspuns nemulţumitor, aşteptaţi pur şi simplu. Oamenii se simt stânjeniţi de tăcerea interlocutorului, mai ales dacă se îndoiesc ei înşişi de valoarea spuselor lor. De exemplu, dacă reprezentantul profesorilor întreabă: „De ce să nu aibă şi profesorii un cuvânt de spus în politicile privind disponibilizările?" şi după aceea păstrează tăcere, îl face pe directorul consiliului şcolii să se simtă încurcat: „Disponibilizările sunt pur şi simplu o problemă administrativă...

Sigur că profesorii sunt interesaţi de politicile de disponibilizare, dar nu ei sunt cei calificaţi să stabilească cine e un profesor bun şi cine nu... Ce vreau să spun este că... "

Tăcerea creează adesea impresia unui impas pe care oponentul se simte nevoit să-l depăşească printr-un răspuns la întrebare sau printr-o nouă sugestie. Prin urmare, după ce puneţi o întrebare, faceţi o pauză. Nu-i aruncaţi oponentului un colac de salvare, punându-i întrebări una după alta sau continuând cu un comentariu propriu. Unele dintre cele mai reuşite negocieri sunt cele care au loc când nu vorbiţi.

Luaţi în calcul procedura uni-text

Când eforturile de a schimba jocul din negociere poziţională în negociere principială eşuează, vă puteţi gândi să chemaţi în scenă un terţ. Poate fi vorba de o problemă ca în exemplul negocierii dintre doi soţi care plănuiesc să-şi construiască o casă.

Soţia vrea o casă cu două niveluri, şemineu şi bovindou. Soţul se gândeşte la o casă stil ranch, modernă, în care să-şi amenajeze un „bârlog" al lui şi care să aibă garaj cu foarte mult spaţiu de depozitare. În desfăşurarea negocierii, fiecare îl întreabă pe celălalt câteva lucruri, cum ar fi: „Cum vezi tu sufrageria?" şi „Chiar insişti să facem cum vrei tu?" Prin asemenea întrebări, se cristalizează treptat două planuri diferite. Soţii se adresează câte unui arhitect care să le întocmească o primă schiţă, şi apoi planuri mai detaliate, blocându-se fiecare pe poziţia proprie. Ca răspuns la cererea soţiei de a fi mai flexibil, soţul este de acord să reducă lungimea garajului cu aproximativ o jumătate de metru. Ca răspuns la insistenţele lui ca şi ea să facă unele concesii, soţia renunţă la veranda din spatele casei pe care, spune ea, şi-o dorise dintotdeauna, dar care nici măcar nu apăruse în planul ei. Fiecare aduce argumente în sprijinul unui plan şi împotriva celuilalt. În cursul acestui proces, sunt rănite sentimente, iar comunicarea devine dificilă. Niciunul nu vrea să mai dea înapoi, considerând că n-ar face decât să primească alte şi alte solicitări de concesii.

Este un caz clasic de negociere poziţională. Dacă nu reuşiţi să transformaţi procesul într-unul de căutare a soluţiei pe temeiul valorii ei, este posibil ca un terţ să poată face acest lucru. Un mediator poate mult mai uşor decât participanţii direcţi să separe oamenii de problemă şi să direcţioneze discuţia spre interese şi opţiuni. În plus, poate adesea propune o bază imparţială pentru rezolvarea divergenţelor. Un terţ poate, de asemenea, separa procesul

de generare de idei de cel decizional, poate reduce numărul de decizii necesare ajungerii la un acord şi poate ajuta părţile să înţeleagă mai bine ce obţin când iau decizia. Una dintre metodele care implică participarea unui terţ se numeşte *procedura uni-text*.

Revenind la exemplul negocierii dintre soţi pentru planul casei: este chemat un arhitect independent, căruia îi sunt arătate cele mai recente planuri, indicând poziţiile actuale ale ambilor soţi. Nu toţi terţii se comportă înţelept. Un arhitect, de exemplu, poate cere părţilor clarificări ale poziţiei lor, poate să le sileacă să facă un lung şir de concesii şi să le determine să fie chiar mai ataşate emoţional de soluţiile lor individuale. Dar un arhitect care foloseşte procedura uni-text s-ar comporta diferit. În loc să-i întrebe pe soţi despre poziţiile lor, le-ar pune întrebări despre interese: nu cât de mare să fie bovindoul dorit de soţie, ci de ce şi-l doreşte aceasta. „Vă gândiţi la soarele de dimineaţă sau la cel de după-amiază? Rostul lui este să puteţi priviţi afară sau înăuntru?" L-ar întreba pe soţ: „De ce vreţi un garaj mare? Ce lucruri ar trebui să depozitaţi acolo? La ce credeţi că veţi folosi biroul propriu? Să citiţi? Să vă uitaţi la televizor? Să vă invitaţi prietenii? Când îl veţi folosi? În weekenduri? Seara? În timpul zilei?" Şi aşa mai departe.

Arhitectul afirmă clar că nu cere niciunuia dintre soţi să renunţe la poziţie. El explorează mai degrabă posibilitatea unor recomandări, chiar dacă şi aceasta este nesigură. În acest stadiu, el încearcă de fapt să afle cât mai multe despre necesităţile şi interesele soţilor.

Apoi arhitectul întocmeşte o listă de interese şi necesităţi ale celor doi soţi (soarele de dimineaţă, şemineul, locul confortabil pentru lectură, spaţiul pentru un mic atelier, spaţiul pentru depozitarea maşinii de zăpadă şi pentru un automobil de mărime medie etc.). El le poate cere soţilor să analizeze pe rând lista şi să sugereze îmbunătăţiri. Concesiile sunt dificile, criticile, nu.

Câteva zile mai târziu, arhitectul se întoarce cu un proiect pentru parter. „Eu unul nu sunt încă prea mulţumit de el, dar înainte de a trece mai departe, m-am gândit să aflu şi părerile dumneavoastră." Soţul ar putea spune: „Ce nu e bine? A, pentru început, baia e prea departe de dormitor. Nu văd destul spaţiu pentru cărţi. Şi unde vor dormi oaspeţii?" Soţia este rugată şi ea să-şi spună părerea în legătură cu prima schiţă.

La scurt timp arhitectul revine cu a doua schiţă, cerând din nou părerea soţilor. „Am încercat să rezolv problema cu baia, cu cărţile şi, de asemenea, mi-a venit ideea să folosim biroul soţului şi pentru cazarea musafirilor. Ce părere aveţi?" Pe măsură ce planul prinde contur, cei doi soţi încep să

menţioneze problemele importante pentru el, nu detalii triviale. Fără a accepta încă soluţia, soţia, de exemplu, doreşte să se asigure că arhitectul înţelege pe deplin care sunt cerinţele ei principale. Nu intră în discuţie orgoliul niciunuia dintre ei, nici măcar al arhitectului. Conceperea celor mai bune posibilităţi de reconciliere a intereselor lor, în limita disponibilităţilor financiare, este separată de luarea deciziilor şi neameninţată de deciziile pripite. Soţul şi soţia nu sunt obligaţi să-şi abandoneze poziţiile. Ei stau alături, criticând împreună planurile pe măsură ce acestea capătă contur şi ajutând arhitectul să pregătească recomandarea pe care să le-o prezinte.

Acesta vine cu al treilea plan, al patrulea, al cincilea. În cele din urmă, când simte că nu se mai poate aduce nicio altă îmbunătăţire, arhitectul spune: „Asta este tot ce am putut face. Am încercat să reconciliez cât mai bine interesele dumneavoastră. Multe dintre probleme le-am rezolvat folosind precedente, soluţii arhitecturale şi inginereşti standard şi judecata mea de profesionist. Acesta este planul pe care vi-l recomand."

Fiecare soţ are acum o singură decizie de luat: da sau nu. Ei ştiu exact ce vor primi în urma deciziei lor. Ambele părţi pot răspunde afirmativ. Procedura uni-text nu numai că îndepărtează jocul de negocierea poziţională, dar simplifică radical atât conceperea de opţiuni, cât luarea unei decizii comune asupra uneia dintre ele.

În alte negocieri, cine ar putea îndeplini rolul arhitectului? Puteţi invita un terţ care să medieze conflictul. În negocierile care implică mai mult de două părţi, terţul poate fi un participant ale cărui interese faţă de problema în cauză ţin mai degrabă de găsirea acordului decât de influenţarea termenilor lui.

În multe negocieri, acest rol îl puteţi avea chiar dumneavoastră. De exemplu, puteţi fi reprezentantul de vânzări al unei fabrici de materiale plastice care negociază o comandă mare cu un producător de sticle din plastic. Clientul poate dori un anumit tip de plastic, dar fabrica pe care o reprezentaţi evită să facă reutilarea cerută de această comandă. Sarcina dumneavoastră este mai degrabă obţinerea unui acord între client şi departamentul de producţie, şi mai puţin conţinutul termenilor respectivi. Sau puteţi fi consilierul juridic al unui senator, fiind preocupat mai degrabă de legiferarea acordării unor sporuri bugetare decât de valoarea acestora. Sau puteţi fi managerul unor angajaţi care susţin direcţii de acţiune diferite şi trebuie să decideţi asupra uneia dintre ele; vă interesează mai degrabă să luaţi o decizie care să le convină tuturor subordonaţilor decât de conţinutul fiecărei alternative. În fiecare dintre aceste cazuri, chiar dacă sunteţi un participant activ, este în interesul dumneavoastră

să vă comportați ca un mediator și să folosiți procedura uni-text. Astfel, vă mediați propria dispută.

Probabil că cea mai celebră utilizare a procedurii uni-text a avut loc în septembrie 1978 la Camp David, când Statele Unite serveau ca mediator între Egipt și Israel. Reprezentanții SUA au ascultat ambele părți, au pregătit un proiect de care niciuna dintre părțile implicate nu era atașată, a solicitat critici și a îmbunătățit schița de nenumărate ori, până când mediatorii au simțit că nu mai au ce modifica. După treisprezece zile și vreo douăzeci și trei de proiecte de acord, delegația americană avea un text pe care îl putea recomanda. Președintele Carter l-a prezentat Israelului și Egiptului, care l-au acceptat. Ca metodă concretă de limitare a numărului de decizii, de reducere a nesiguranței și de împiedicare a blocării părților în propriile poziții, aceasta a funcționat extrem de bine.

Procedura uni-text este deci utilă pentru negocierile dintre două părți care implică un mediator. Este însă esențială pentru negocierile multilaterale, de anvergură. O sută cincizeci de națiuni, de exemplu, nu pot discuta constructiv despre o sută cincizeci de propuneri diferite. Nici nu pot face concesii care să depindă de concesiile reciproce făcute de toți ceilalți. Au nevoie de o metodă care să simplifice procesul decizional, iar procedura uni-text servește acestui scop.

Pentru a recurge la procedura uni-text nu trebuie obținut consimțământul cuiva. Nu trebuie, pur și simplu, decât să pregătiți un proiect și să cereți opinii. Puteți schimba cursul jocului începând să-l jucați pe cel nou. Dacă oponentul nu vrea să vă vorbească direct (sau invers), apelați la un terț care poate alcătui un plan.

Cum îl faceți pe oponent să intre în joc: cazul Jones Realty – Frank Turnbull

Următorul exemplu provine din viața reală și ilustrează o negociere între un proprietar și un chiriaș. Vă ajută să înțelegeți cum puteți negocia un contract cu un partener care nu este dornic să se angajeze într-o negociere principială. Veți afla astfel cum puteți schimba jocul demarând un joc nou.

Cazul pe scurt. Frank Turnbull a închiriat un apartament în martie, de la firma Jones Realty, cu 600 de dolari pe lună. În iulie, când el și colegul lui, Paul, au vrut să se mute, Turnbull a aflat că nivelul chiriei la acel gen de apartament

era reglementat și că chiria maximă legală era de 466 de dolari pe lună – cu 134 de dolari mai puțin decât plătise el.

Deranjat, Turnbull a chemat-o de doamna Jones de la firma Jones Realty pentru a discuta problema. La început, doamna Jones a fost nereceptivă și ostilă. Susținea că avea dreptate și l-a acuzat pe Turnbull de nerecunoștință și șantaj. Dar după mai multe sesiuni de negociere, doamna Jones a fost de acord să le returneze lui Turnbull și colegului acestuia diferența de bani. Tonul ei, în cele din urmă, a devenit mai prietenos și mai înțelegător.

Pe parcursul discuțiilor, Turnbull a folosit metoda negocierii principiale. În continuare sunt prezentate câteva fragmente din discuția ce a avut loc în timpul negocierii. Replicile sunt precedate de fraze standard, pe care un negociator principial le-ar putea folosi în situații asemănătoare. După fiecare dintre ele am inclus analize ale teoriilor din spatele lor.

„Corectați-mă, vă rog, dacă greșesc"

TURNBULL: Doamnă Jones, tocmai am aflat – și vă rog să mă corectați dacă greșesc – că apartamentul are o chirie impusă. Ni s-a spus că suma maximă legală este de 466 de dolari pe lună. Am fost informați greșit?

Analiza:

Esența negocierii principiale constă în a rămâne deschis în fața unor date și principii obiective și a te lăsa convins de ele, dacă este cazul. Sugerând că perspectiva sa asupra faptelor obiective ar putea fi distorsionată și cerându-i doamnei Jones să-l corecteze, Turnbull a stabilit un dialog bazat pe rațiune. El a invitat-o să contribuie la discuție fie prin a se arăta de acord cu datele prezentate, fie prin a le corecta. Această abordare îi transformă pe cei doi în parteneri care încearcă să stabilească adevărul situației. Confruntarea este dezamorsată. Dacă Turnbull ar susține pur și simplu că el deține adevărul, doamna Jones s-ar simți amenințată și ar intra în defensivă. Ar putea chiar nega faptele. Negocierea nu ar debuta constructiv.

Dacă Turnbull s-ar înșela, solicitarea unei rectificări din primul moment l-ar ajuta să accepte lucrurile mai ușor. Dacă i-ar spune doamnei Jones că acelea sunt faptele, doar ca să afle mai târziu că se înșela, n-ar face decât să-și strice imaginea. Mai rău, doamna Jones ar începe să se îndoiască de tot ce ar fi spus el în continuare, îngreunând procesul de negociere.

Deschiderea la corijare și capacitatea de a vă lăsa convins de argumente sunt pilonii strategiei din negociere principială. Îl puteți convinge pe

oponent să fie deschis în fața principiilor și datelor obiective pe care i le oferiți numai dacă vă arătați dumneavoastră înșivă deschis în fața celor oferite de el.

„Apreciem ce ați făcut pentru noi"

TURNBULL: Paul și cu mine înțelegem că ne-ați făcut un serviciu închiriindu-ne acest apartament. Ați fost foarte amabilă să cheltuiți timp și efort, iar noi apreciem acest lucru.

Analiză. Atitudinea cooperantă față de oponent este esențială pentru procesul separării oamenilor de problemă – separarea aspectelor legate de relație de aspectele de conținut ale negocierii. Exprimându-și aprecierea pentru eforturile doamnei Jones, Turnbull concluzionează: „Nu avem nimic împotriva dumneavoastră personal. Considerăm că sunteți o persoană generoasă." Astfel, se plasează de partea oponentei, înlăturând posibilitatea ca aceasta să-și simtă imaginea amenințată.

În plus, laudele și susținerea sugerează că persoana respectivă va continua să le merite. Doamna Jones este acum implicată emoțional prin faptul că Turnbull a emis aprecieri la adresa ei. Ea are deci ceva de pierdut, ceea ce ar putea s-o facă să adopte o atitudine mai conciliantă.

„Preocuparea noastră este corectitudinea"

TURNBULL: Vrem să știm că nu plătim mai mult decât trebuie. Dacă ne veți convinge că chiria pe care o plătim este pe măsura timpului petrecut în apartament, vom încheia discuția și vom pleca.

Analiză. Turnbull adoptă o atitudine întemeiată pe principii și își anunță intenția de a nu renunța la ea; el așteaptă să fie convins pe baza unui principiu. În același timp, îi dă de înțeles doamnei Jones că este deschis în fața unor argumente, prin prisma acelui principiu. Astfel, ea nu are încotro, trebuie să-și prezinte poziția în mod rațional, dacă vrea să-și susțină interesele.

Turnbull nu adoptă însă o poziție de îndreptățire inflexibilă, întemeiată pe posibila lui putere de influență. Nu numai scopul lui este principial, ci și mijloacele pe care le folosește. Scopul lui, afirmă el, este un echilibru corect între chiria plătită și timpul petrecut în locuință. Dacă va fi convins că suma cerută este justificată, va continua să ocupe locuința. Dacă chiria plătită este prea mare, atunci consideră corect să rămână în locuință până când chiria deja plătită și timpul petrecut acolo ajung în echilibru.

„Ne-ar plăcea să rezolvăm această problemă nu prin prisma puterii sau intereselor egoiste, ci dintr-o perspectivă principială"

DOAMNA JONES: E ciudat să pomeniți de corectitudine, câtă vreme ceea ce vreți dumneavoastră și Paul sunt banii, profitând de rămânerea dumneavoastră în apartament ca să scoateți cât mai mulți bani de la noi. Chestia asta mă deranjează. Dacă ar fi după mine, v-aș da afară chiar azi din apartament.

TURNBULL (abia controlându-și iritarea): Probabil că nu mă fac destul de bine înțeles. Sigur că eu și Paul am vrea să avem mai mulți bani. Sigur că am putea încerca să rămânem aici, în apartament, până ne evacuați. Dar nu asta e ideea, doamnă Jones! Pentru noi este mai important să simțim că am fost tratați corect, nu să ciupim câțiva dolari de ici, de colo. Nimănui nu-i convine să se simtă înșelat. Dacă am transforma chestia asta într-o problemă legată de cine are mai multă putere și am refuza să ne mutăm, ar trebui să mergem la tribunal, să pierdem o mulțime de timp și bani și să sfârșim cu o mare durere de cap. Nici dumneavoastră n-ați scăpa de ea. Cui i-ar conveni așa ceva?! Nu, doamnă Jones, noi vrem să rezolvăm această problemă în mod corect, pe niște criterii independente, nu arătând care din noi e mai tare.

Analiză. Doamna Jones contestă ideea negocierii pe baza principiilor, considerând-o o ipocrizie. Pentru ea, toată treaba ține de cine ce vrea, iar ea ar vrea să-i arunce în stradă pe Turnbull și pe colegul lui chiar în acea zi.

În acel moment, Turnbull mai că-și pierde cumpătul – și, o dată cu el, controlul asupra negocierii. Simte nevoia să contraatace: „Aș vrea să vă văd încercând să ne dați afară! Vă dăm în judecată și rămâneți fără licență." Într-o astfel de situație, negocierea s-ar întrerupe, iar Turnbull ar cheltui o mulțime de timp, efort și liniște sufletească. Totuși, în loc să reacționeze așa, Turnbull și-a păstrat calmul ca să reorienteze negocierea spre aspectele ei concrete. Este un bun exemplu de jiu-jitsu de negociere. Turnbull se opune atacului doamnei Jones asumându-și responsabilitatea pentru percepțiile greșite ale acesteia și încearcă să o convingă de faptul că și ea deține un interes onest pentru rezolvarea principială a problemei. El nu-și ascunde interesele personale sau ascendentul asupra ei; din contră, le face pe amândouă explicite. Odată

recunoscute, le poate separa pe amândouă de aspectele de conţinut, ca să nu mai fie un obstacol.

Turnbull încearcă, de asemenea, să dea greutate jocului negocierii principiale, transmiţându-i doamnei Jones că acesta este codul lui de bază – felul în care joacă el de fiecare dată. El nu-şi arogă nişte motivaţii nobile, care ar părea suspecte, ci recunoaşte că are interese personale.

„Încrederea este un aspect separat"

DOAMNA JONES: Da' ce, nu aveţi încredere în mine? După tot ce am făcut pentru dumneavoastră?

TURNBULL: Doamnă Jones, apreciem tot ce aţi făcut pentru noi. Dar nu despre încredere discutăm noi acum. Problema e de principiu: nu cumva am plătit mai mult decât trebuia? De ce ar trebui să ţinem cont ca să răspundem la această întrebare?

Analiză. Doamna Jones încearcă să-l încolţească pe Turnbull – să-l facă fie să-şi susţină punctul de vedere, arătând că nu are încredere în ea, fie să cedeze ca să-i demonstreze că are. Turnbull nu se lasă însă manipulat, îşi exprimă din nou recunoştinţa faţă de ea, dar afirmă că aspectul încrederii este irelevant. Turnbull îşi reafirmă aprecierea pentru doamna Jones, rămânând în acelaşi timp ferm pe principiu. În plus, nu numai că lasă de-o parte aspectul încrederii, ci şi direcţionează în mod activ discuţia spre principii, cerându-i doamnei Jones să-i arate ce anume consideră ea a fi relevant.

Turnbull ţine la principiul lui, dar fără să dea vina pe doamna Jones. El nu o acuză de lipsă de onestitate. El nu o întreabă dacă vrea să profite de pe urma lor, ci se interesează într-un mod mai impersonal: „Am plătit mai mult decât ar fi trebuit?" Chiar dacă nu ar avea încredere în ea, ar fi o strategie proastă să i-o spună direct. Doamna Jones ar intra în defensivă, s-ar supăra, s-ar bloca într-o poziţie rigidă sau ar părăsi pur şi simplu negocierea.

Este bine să aveţi o serie de expresii standard de tipul: „Nu e o chestiune de încredere" pentru a evita stratageme precum cea a doamnei Jones referitoare la încredere.

„Pot să vă pun câteva întrebări ca să verific dacă informaţiile mele sunt corecte?"

TURNBULL: Pot să vă pun câteva întrebări ca să verific dacă informaţiile pe care le-am primit sunt corecte? Face parte apartamentul în cauză din categoria celor cu chirie reglementată? Este chiria maximă legală 466 de dolari? Paul mă întreba dacă nu cumva situaţia de acum ne face complici la o încălcare a legii. L-a informat cineva pe Paul, la semnarea contractului de închiriere, că apartamentul are chirie impusă şi că maximul admis era cu 134 de dolari mai mic decât chiria pe care o accepta?

Analiză. Formularea descriptivă a unor fapte poate fi oarecum ameninţătoare. Ori de câte ori puteţi, puneţi întrebări.

Turnbull ar fi putut spune: „Chiria legală este de 466 de dolari. Aţi încălcat legea. Mai rău, ne-aţi implicat într-o infracţiune fără ştirea noastră." Doamna Jones ar fi reacţionat probabil foarte violent la aceste afirmaţii, respingându-le drept atacuri verbale menite să o pună într-o situaţie de inferioritate.

Formularea de întrebări îi permite doamnei Jones să participe, să asculte informaţiile, să le evalueze şi fie să le accepte, fie să le corecteze. Turnbull îi comunică de fapt aceeaşi informaţie, dar într-o manieră mai puţin ameninţătoare. El reduce şi mai mult ameninţarea, asociind una dintre întrebări lui Paul, colegul său absent.

De fapt, Turnbull o îndeamnă pe doamna Jones să contribuie la identificarea unor fapte acceptate de ambele părţi, pe fundamentul cărora poate fi construită o soluţie principială.

„Care este principiul din spatele acţiunilor dumneavoastră?"

TURNBULL: Nu îmi este foarte clar de ce aţi stabilit chiria la 600 de dolari pe lună. Care au fost motivele pentru a ne cere atât de mult?

Analiză. Un negociator principial nici nu acceptă, nici nu respinge poziţia oponentului. Pentru a menţine dialogul axat pe aspectele concrete de conţinut, Turnbull îi cere doamnei Jones să-i vorbească despre motivele poziţiei sale. Nu o întreabă *dacă* au existat sau nu astfel de motive, ba chiar presupune că sunt nişte motive întemeiate. Această presupunere flatantă îl determină pe oponent să caute motive, chiar dacă acestea nu există, menţinând negocierea pe baze principiale.

„Să vedem dacă înţeleg ceea ce spuneţi"

TURNBULL: Permiteţi-mi să verific dacă înţeleg ce spuneţi, doamnă Jones. Dacă v-am înţeles bine, consideraţi că suma pe care am plătit-o este

corectă pentru că ați efectuat multe reparații și îmbunătățiri în apartament de la ultima evaluare oficială. Nu merita, din punctul dumneavoastră de vedere, să cereți comisiei să crească nivelul chiriei pentru cele câteva luni în care ne închiriați apartamentul.

De fapt, l-ați închiriat doar ca o favoare acordată lui Paul. Iar acum sunteți îngrijorată că am putea profita de situația în care sunteți, încercând să vă luăm bani drept compensație pentru că ne mutăm. Am omis sau am înțeles greșit ceva?

Analiză. Negocierea principială necesită o bună comunicare. Înainte de a răspunde argumentelor doamnei Jones, Turnbull reformulează în termeni pozitivi ceea ce a auzit de la ea, pentru a se asigura că a înțeles-o corect.

Dacă se simte bine înțeleasă, ea se poate calma și poate discuta problema în mod constructiv. Nu îi poate respinge argumentele motivând că nu ia în calcul ceea ce știe ea. Probabil că va asculta și va fi mai receptivă. În încercarea de a rezuma punctul ei de vedere, Turnbull stabilește un joc cooperant, în care se asigură și arată că înțelege realitatea faptelor.

„Permiteți-mi să revin pentru o discuție viitoare"

TURNBULL: Dat fiind că acum înțeleg mai bine punctul dumneavoastră de vedere, dați-mi voie să vorbesc cu colegul meu de cameră și să-i explic și lui lucrurile. Pot să revin mâine?

Analiză. Un bun negociator ia rareori decizii importante pe loc. Presiunea psihologică de a fi amabil și de a ceda este prea mare. Un interval de timp și distanța îl pot ajuta să separe oamenii de problemă.

Un bun negociator vine la masă având în mânecă un motiv credibil de a pleca atunci când dorește. Un asemenea motiv nu trebuie să indice pasivitate sau incapacitatea de a lua o decizie. Turnbull arată că știe exact ce face și stabilește reluarea ulterioară a negocierii. El demonstrează nu numai hotărâre, ci și control asupra direcției negocierii.

Odată plecat de la masa negocierilor, Turnbull poate să-și verifice sursele de informații și să-și consulte „anturajul" (adică pe Paul). El se poate gândi la decizie și se poate asigura că nu și-a pierdut perspectiva.

Un timp prea îndelungat petrecut la masa negocierii poate eroda angajamentul față de o negociere principială. Revenind ulterior la discuție cu un angajament reînnoit, Turnbull își poate permite să fie delicat cu oponentul fără a fi delicat cu problema.

„Dați-mi voie să vă arăt de ce mi-e greu să vă urmăresc raționamentul"

TURNBULL: Dați-mi voie să vă arăt de ce mi-e greu să vă urmăresc raționamentul referitor la cei 134 de dolari încasați în plus pe lună. Un motiv au fost reparațiile și îmbunătățirile aduse apartamentului. Cei de la comisia pentru controlul chiriei spun că o creștere de 134 de dolari pe lună ar putea fi justificată de o investiție de 15.000 de dolari în îmbunătățiri. Câți bani ați cheltuit pentru îmbunătățiri?

Trebuie să recunosc că nici eu, nici Paul nu credem că îmbunătățirile făcute s-ar ridica la 15.000 de dolari. Gaura în linoleum de care ați promis să vă ocupați nu a dispărut; nici cea din sufragerie. Toaleta s-a stricat în mod repetat. Și sunt numai câteva dintre defecțiunile pe care le-am descoperit.

Analiză. În negocierea principială, trebuie prezentate toate motivele înainte de a oferi o propunere. Dacă vă prezentați principiile ulterior, acestea nu mai par niște criterii obiective pe care orice propunere ar trebui să le satisfacă, ci doar simple justificări ale unei poziții arbitrare.

Faptul că Turnbull își explică mai întâi motivele atestă deschiderea lui spre comunicare și conștientizarea faptului că trebuie să o convingă pe doamna Jones. Dacă ar fi început prin a-și anunța propunerea, probabil că doamna Jones nu s-ar fi obosit să-i asculte și motivele. Atenția ei ar fi fost îndreptată spre propriile obiecții și contrapropuneri.

„O soluție corectă ar putea fi... "

TURNBULL: Dat fiind cea ce am discutat, o soluție corectă ar fi să ni se returneze suma de bani plătită în plus față de limita legală. Vi se pare corect așa?

Analiză. Turnbull prezintă propunerea nu ca fiind a lui, ci ca pe o opțiune corectă, asupra căreia merită să reflecteze împreună. El nu pretinde că este singura soluție corectă, ci „o soluție corectă". El o formulează foarte clar, fără a se adânci într-o poziție și fără a declanșa opoziția interlocutoarei.

„Dacă suntem de acord, ... Dacă nu suntem de acord, ... "

TURNBULL: Dacă ajungem acum la o înțelegere, Paul și cu mine putem părăsi imediat apartamentul. Dacă nu putem ajunge la o înțelegere, cei de la

comisia pentru reglementarea chiriei sugerează să rămânem în apartament şi să nu plătim chirie, sau să vă acţionăm în judecată pentru restul de bani, daune şi taxe legale. Paul şi cu mine suntem foarte reticenţi în privinţa oricăreia dintre aceste căi. Suntem siguri că putem încheia această dispută corect, spre satisfacţia ambelor părţi.

Analiză. Turnbull încearcă să-i uşureze doamnei Jones sarcina de a răspunde afirmativ propunerii sale. De aceea, îi arată că tot ce e nevoie pentru ca problema să dispară este ca doamna Jones să-şi dea acceptul.

Cea mai dificilă parte a mesajului se referă la ceea ce se va întâmpla dacă nu se ajunge la nicio înţelegere. Cum poate Turnbull să-i transmită oponentei acest lucru – pe care el doreşte ca ea să-l ia în considerare în decizia sa – fără a tulbura negocierea? Turnbull îşi fundamentează alternativa pe principii obiective, atribuind-o unei autorităţi legale (comisia). El se distanţează, personal, de propunere şi nici nu ameninţă că va acţiona. În schimb, prezintă situaţia ca pe o posibilitate şi îşi accentuează reticenţa de a comite un gest radical. În cele din urmă, conchide arătându-se încrezător că se va ajunge la o înţelegere reciproc avantajoasă.

Alternativa ideală a lui Turnbull (AIAN) nu este, probabil, nici să rămână în apartament, nici să ajungă la un proces. El şi Paul au închiriat deja un alt apartament şi ar prefera să se mute acum. Un proces ar fi dificil, dat fiind programul lor încărcat, şi chiar dacă ar câştiga, probabil că nu ar primi niciodată banii înapoi. Alternativa ideală a lui Turnbull este să se mute pur şi simplu şi să nu se mai preocupe că au plătit 670 de dolari în plus. Din moment ce alternativa sa ideală este mai puţin atractivă decât crede doamna Jones, Turnbull nu o dezvăluie.

„Am vrea să aflăm când ar fi mai convenabil pentru dumneavoastră să plecăm din apartament"

DOAMNA JONES: Când plănuiţi să vă mutaţi?

TURNBULL: De îndată ce cădem de acord asupra chiriei adecvate pentru perioada cât am stat în apartament, suntem dispuşi să-l eliberăm în momentul cel mai convenabil pentru dumneavoastră. Când preferaţi?

Analiză. Simţind că este posibil un câştig comun, Turnbull se arată dornic să vină în întâmpinarea intereselor doamnei Jones. Aşa cum se vede, Turnbull şi doamna Jones au interesul comun ca mutarea să aibă loc cât mai repede posibil.

Încorporarea intereselor ei în înţelegerea urmărită îi conferă şi ei o miză în joc şi, în acelaşi timp, o ajută să iasă cu faţa curată. Pe de o parte, ea se poate simţi mulţumită de o soluţie corectă, chiar dacă aceasta presupune unele costuri. Pe de altă parte, ea poate spune că a reuşit să scape rapid de chiriaşi.

„Mi-a făcut plăcere să discutăm"

TURNBULL: Paul şi cu mine apreciem, doamnă Jones, tot ce aţi făcut pentru noi. Sunt mulţumit că am ajuns să lămurim această problemă corect şi pe cale amiabilă.

DOAMNA JONES: Mulţumesc, domnule Turnbull. Vă urez o vară frumoasă!

Analiză. Turnbull sfârşeşte negocierea într-o notă de reconciliere cu doamna Jones. După ce au reuşit să rezolve problema fără a-şi afecta relaţia, niciuna dintre părţi nu se simte înşelată sau nemulţumită şi probabil că niciuna nu va încerca să saboteze sau să ignore înţelegerea. Părţile reuşesc astfel să-şi menţină o relaţie funcţională pentru viitor.

Indiferent dacă folosiţi negocierea principială şi jiu-jitsul de negociere, aşa cum a făcut Frank Turnbull, sau dacă apelaţi la un terţ care aplică procedura uni-text, concluzia rămâne aceeaşi: de obicei, este posibilă atragerea oponentului într-un joc al negocierii principiale, chiar dacă iniţial pare refractar.

8 DACĂ OPONENTUL RECURGE LA TRUCURI MURDARE?

Îmblânzirea negociatorului dur

Negocierea principială este ceva foarte bun, dar ce puteți face dacă oponentul vă minte sau încearcă să vă descumpănească? Ce faceți dacă își crește pretențiile tocmai când erați pe punctul să cădeți la înțelegere?

Există o mulțime de tactici și trucuri care pot fi folosite împotriva dumneavoastră. Toată lumea cunoaște câteva. Acestea merg de la minciună și abuz psihologic la diverse forme și tactici de presiune. Pot fi ilegale, imorale sau pur și simplu neplăcute. Scopul lor este să-l ajute pe cel care le folosește să „câștige" ceva într-o încleștare fără principii. Asemenea tactici pot fi considerate necinstite.

Când își dau seama că se folosește o tactică de negociere necinstită împotriva lor, oamenii răspund de regulă pe două căi. Prima reacție standard este să tacă și să înghită. Nu le place să zgâlțâie barca. Pot acorda oponentului prezumția de nevinovăție sau pot să se enerveze și să-și jure în barbă că nu vor mai trata niciodată cu el. Pentru moment, speră să facă față și tac. Majoritatea oamenilor reacționează astfel, în speranța că dacă cedează acum, oponentul se va simți împăcat și nu va cere mai mult. Uneori, funcționează; de multe ori, eșuează. Așa a procedat în 1938, la München, Neville Chamberlain, premierul britanic, în fața tacticilor de negociere ale lui Hitler. În momentul când Chamberlain credea că a ajuns la o înțelegere, Hitler și-a sporit pretențiile. Sperând să evite războiul, Chamberlain a acceptat. Un an mai târziu, a izbucnit al doilea război mondial.

A doua reacție des întâlnită este să răspundă cu aceeași monedă. Dacă oponentul pornește de la o poziție scandalos de înaltă, mulți încep de la una extraordinar de joasă. Dacă oponentul este fals, sunt și ei la fel. Dacă lansează amenințări, lansează și ei contra-amenințări. Dacă se blochează pe poziția sa,

se blochează și ei pe cea proprie. Până la urmă, niciuna dintre părți nu cedează și, adesea, negocierea se sistează.

Asemenea tactici sunt ilegitime pentru că nu trec testul reciprocității. Rostul lor este să fie folosite doar de una dintre părți, în ipoteza că cealaltă nu le cunoaște sau că le tolerează cu bună știință. Am argumentat anterior că o atitudine eficientă împotriva unei propuneri unilaterale asupra conținutului este examinarea legitimității principiului pe care se bazează propunerea. Tacticile necinstite constau, de fapt, în prezentarea de propuneri unilaterale asupra *procedurii*, asupra jocului de negociere în care urmează să se implice părțile. Pentru a le contracara, este nevoie să vă angajați într-o negociere principială asupra *procesului* de negociere.

Cum trebuie negociate regulile jocului?

Când oponentul pare să folosească o tactică incorectă, negocierea regulilor jocului cuprinde trei pași: recunoașterea tacticii, aducerea ei în discuție în mod explicit și contestarea legitimității și acceptabilității ei.

Pentru a putea acționa, trebuie mai întâi să știți ce se întâmplă. Învățați să observați subterfugiile care indică manipulare, capcanele menite să vă facă să vă simțiți stânjenit și acțiunile care îl adâncesc pe oponent pe propria poziție. De multe ori, însăși recunoașterea unei tactici o poate neutraliza. De exemplu, depistarea manevrelor de atac ale oponentului, făcute cu scopul de a vă împiedica să judecați corect, le scade eficacitatea.

După ce recunoașteți tactica oponentului, discuți-o cu acesta: „Poate mă înșel, Joe, dar am senzația că tu și Ted vă jucați de-a băiatul bun/băiatul rău. Dacă aveți nevoie de câteva minute să vă puneți la punct diferențele dintre voi, cereți pur și simplu o pauză." Discutarea unei tactici nu numai că îi reduce eficacitatea, dar îl poate face pe oponent să se teamă că v-ar putea supăra. Uneori, o simplă întrebare legată de tactica incorectă folosită de oponent îl poate determina să renunțe la ea.

Dar motivul cel mai important pentru discutarea deschisă a unei tactici incorecte este faptul că vă oferă ocazia să negociați regulile jocului – al treilea pas. Această negociere vizează procedura, nu substanța, scopul rămânând obținerea unui acord înțelept (de această dată referitor la procedură), într-un mod eficient și amiabil. Deloc surprinzător, metoda este aceeași.

Separați oamenii de problemă. Nu-l atacați pe oponent personal pentru că folosește o tactică pe care o considerați nelegitimă. Dacă intră în

defensivă, îi este mai greu să renunţe la tactică şi, în plus, rămâne cu o umbră de nemulţumire, care poate dospi afectând şi alte aspecte ale negocierii. Chestionaţi-i tactica, nu integritatea personală. În loc să-i reproşaţi: „m-aţi aşezat intenţionat aici, cu faţa la soare", atacaţi problema: „mă deranjează lumina care îmi intră în ochi. Dacă nu rezolvăm problema asta, o să trebuiască să plec mai devreme, fiindcă-mi obosesc ochii. Vreţi să reprogramăm?" Este mai uşor să corectaţi procesul de negociere decât să-i corectaţi pe oponenţi. Nu renunţaţi la negociere din cauza dorinţei de a le da o lecţie.

Concentraţi-vă asupra intereselor, nu asupra poziţiilor. „De ce aţi anunţat deja presa că adoptaţi o poziţie extremă? Încercaţi să vă protejaţi de critică? Sau de schimbarea poziţiei? Este oare în interesul nostru reciproc să folosim amândoi această tactică?"

Concepeţi opţiuni reciproc avantajoase. Sugeraţi un alt joc: „ce părere aveţi de ideea de a nu face nicio declaraţie presei până nu ajungem la o înţelegere sau la încheierea dezbaterilor?"

Insistaţi pe folosirea unor criterii obiective. În primul şi în primul rând, fiţi exigent în privinţa principiilor: „există vreo logică în spatele ideii de a mă plasa pe mine pe scaunul mai mic şi cu spatele spre uşa deschisă?". Testaţi principiul pe oponent: „presupun că dumneavoastră veţi sta pe acest scaun mâine dimineaţă». Definiţi principiul de la baza fiecărei tactici drept o regulă de joc: „Să vărsăm pe rând cafea unul pe altul, în fiecare zi?".

Ca ultimă soluţie, apelaţi la AIAN (alternativa ideală la acordul negociat) şi plecaţi. „Am impresia că nu sunteţi interesat să negociem într-o manieră pe care s-o putem considera amândoi capabilă să producă rezultate. Iată numărul meu de telefon. Dacă mă înşel, sunt pregătit oricând doriţi. Până atunci, vom apela la justiţie." Dacă plecarea dumneavoastră de la masa negocierii este justificată de motive clare, legitime (de exemplu, dacă aţi fost indus în eroare, în mod deliberat, în legătură cu faptele sau cu statutul de autoritate al oponentului) şi dacă cei din tabăra adversă sunt realmente interesaţi să obţină un acord, este posibil să fiţi chemat înapoi.

Câteva tactici uzuale

Tacticile incorecte pot fi împărţite în trei categorii: mistificarea deliberată, războiul psihologic şi tacticile poziţionale de presiune. Fiţi pregătit să vă luptaţi cu oricare dintre ele. Găsiţi în continuare câteva exemple din fiecare categorie. Veţi vedea, pentru fiecare pe rând, cum pot fi contracarate prin negociere principială.

Mistificarea deliberată

Poate cea mai cunoscută formă de truc murdar într-o negociere este prezentarea distorsionată a faptelor, autorităţii sau intenţiilor.

Date false. Cea mai veche formă de şmecherie în negociere este descrierea falsă făcută cu bună ştiinţă: «maşina are la bord numai 8.000 de km şi a fost condusă de o bătrânică din Pasadena, care nu a mers niciodată cu peste 50 de km pe oră." Pericolul de a vă lăsa păcălit de afirmaţii false este mare. Ce puteţi face?

Separaţi oamenii de problemă. Dacă nu aveţi un motiv serios să vă încredeţi în interlocutor, n-o faceţi. Nu înseamnă să-i spuneţi în faţă că e mincinos, ci mai degrabă să duceţi înainte negocierea independent de încredere. Nu permiteţi nimănui să vă trateze îndoielile ca pe un atac personal. Niciun vânzător nu vă va da pe mână un ceas sau o maşină doar pentru că i-aţi spus că aveţi bani în bancă. Trataţi declaraţiile oponentului exact ca vânzătorul care vă cere banii înainte (pe motiv că „sunt pe lume mulţi în care nu poţi avea încredere"). Faceţi-vă obiceiul de a verifica realitatea declaraţiilor, reducând astfel riscul de a fi privit ca o ţintă sigură şi bună de înşelat.

Autoritate ambiguă. Oponentul vă poate asigura că, la fel ca dumneavoastră, are autoritate decizională deplină, deşi nu are. După ce v-a presat cât a putut, iar dumneavoastră aţi făcut eforturi considerabile pentru ajungerea la un acord pe care îl credeţi ferm, vă puteţi pomeni că acel acord trebuie supus aprobării altcuiva. Este o manevră menită să-i ofere oponentului încă o şansă să-şi impună soluţiile – „o a doua muşcătură din măr".

Este o situaţie proastă, de care trebuie să vă feriţi. Dacă sunteţi singurul autorizat să faceţi concesii, veţi fi singurul care le face. Nu presupuneţi automat că oponentul are autoritate deplină doar pentru că vine la negociere. Un evaluator de asigurări, un avocat sau un agent de vânzări vă pot lăsa de înţeles că au aceeaşi flexibilitate ca dumneavoastră, pentru ca mai târziu să constataţi că ceea ce credeaţi că e un acord nu este, pentru oponent, decât o punte către negocieri viitoare.

Înainte de orice negociere, aflaţi care este nivelul de autoritate al oponentului. Este perfect legitim să-l întrebaţi direct câtă autoritate deţine vizavi de negocierea respectivă. Dacă vă dă un răspuns ambiguu, solicitaţi să

discutați cu o persoană cu autoritate reală sau declarați că vă rezervați aceeași libertate de a vă ajusta punctul de vedere.

Dacă sunteți anunțat pe neașteptate că ceea ce credeați că este un acord ferm nu e decât o fază într-o negociere viitoare, insistați pe reciprocitate: „Foarte bine. Vom trata discuțiile ca pe un proiect comun care nu ne obligă pe niciunul dintre noi la nimic. Discutați cu șeful dumneavoastră, iar eu mă voi gândi dacă pot sugera vreo schimbare mâine." Sau puteți spune: „Dacă șeful dumneavoastră e de acord cu această formă, nu voi avea nici eu comentarii. Altfel, fiecare dintre noi se va simți liber să propună schimbări."

Intenții dubioase. Când bănuiți că oponentul intenționează să nu-și respecte obligațiile, există adesea posibilitatea de a introduce în acord unele elemente de complianță.

Presupuneți că sunteți avocatul care reprezintă soția într-o negociere de divorț. Clienta nu e convinsă că soțul va plăti într-adevăr pensia alimentară pentru copil, chiar dacă el se declară de acord. Ideea de a pierde timp și energie lună de lună la tribunal ar putea s-o facă să renunțe. Cum puteți proceda? Formulați explicit îngrijorarea soției și folosiți-vă de asigurările oponentului ca de o garanție. Spuneți-i avocatului soțului:

„Clienta mea se teme că plățile pensiei alimentare nu vor fi efectuate. În loc de plăți lunare, n-ar fi mai bine să-i dea partea ei din casă?" La care avocatul soțului poate spune:

„Clientul meu este om de încredere. Vom confirma în scris că va plăti regulat pensia alimentară." Răspunsul dumneavoastră poate fi:

„Nu este o problemă de încredere. Sunteți sigur că clientul dumneavoastră va plăti?"

„Desigur."

„Sută la sută sigur?"

„Da, sunt sută la sută sigur."

„Atunci înseamnă că nu vă deranjează formularea unui acord adițional. Clientul dumneavoastră se declară de acord să plătească pensia alimentară. Vom stipula că dacă, dintr-un motiv inexplicabil, pe care dumneavoastră îl estimați ca având o probabilitate de zero la sută, nu face două plăți consecutive, clienta mea va primi jumătate din valoarea casei (desigur, minus suma pe care clientul dumneavoastră a plătit-o deja din pensia alimentară), după care clientul dumneavoastră nu va mai datora pensie alimentară." Ar fi dificil pentru avocatul soțului să mai obiecteze la asemenea propunere.

Dezvăluirile incomplete nu sunt același lucru cu mistificarea. O negociere de bună credință nu presupune dezvăluirea tuturor informațiilor. Probabil că răspunsul cel mai bun la o întrebare precum: „care ar fi cel mai mare preț pe care l-ai plăti?" este de tipul: „să nu ne lăsăm pradă tentației de a dezinforma. Dacă sunteți de părere că nu e posibilă nicio înțelegere și că ne pierdem timpul, putem să ne dezvăluim intențiile unui terț demn de încredere, care ar putea să ne spună dacă există posibilitatea unui acord." Un asemenea răspuns denotă totală sinceritate vizavi de o informație nedezvăluită.

Războiul psihologic

Tacticile folosite în războiul psihologic au rostul de a vă face să vă simțiți stânjenit și să vă luptați cu dorința subconștientă de a părăsi negocierea cât mai curând.

Situații stresante. S-a vorbit mult despre condițiile fizice în care au loc negocierile. Urmăriți atent o serie de detalii minore – de exemplu unde trebuie să aibă loc întâlnirea, în sediul dumneavoastră, al lor, sau pe un teritoriu neutru? Contrar părerii generale, uneori merită să acceptați să vă întâlniți pe terenul oponentului. Acest lucru îl poate face să se simtă în largul lui și mai deschis la sugestiile dumneavoastră. În plus, la nevoie, vă este mai ușor să părăsiți masa negocierii. Totuși, când îl lăsați pe oponent să aleagă locul, analizați cu atenție ce alege și ce efecte poate avea alegerea lui.

Întrebați-vă dacă vă simțiți incomodat de ceva și, dacă da, de ce. Dacă încăperea este prea zgomotoasă, dacă temperatura este prea înaltă sau prea scăzută, dacă nu există spațiu pentru o întrevedere în particular cu un coleg, luați aceste lucruri ca pe un avertisment: încăperea a fost aleasă special ca să vă facă să doriți să încheiați rapid negocierea și, dacă e cazul, să cedați cât mai mult.

Dacă sunteți dezavantajat de condițiile fizice, nu ezitați să remarcați acest lucru. Puteți propune schimbarea locului scaunelor, luarea unei pauze, organizarea întâlnirii în alt loc sau la altă dată. În orice caz, identificați problema, fiți gata să i-o expuneți oponentului și apoi să negociați niște condiții fizice mai convenabile, într-o manieră obiectivă și principială.

Atacuri personale. În afară de manipularea mediului fizic, oponentul dispune și de metode bazate pe comunicare verbală și non-verbală pentru a vă face să nu vă simțiți în apele dumneavoastră. El poate face comentarii despre vestimentația sau înfățișarea dumneavoastră: „Arătați de parcă n-ați

dormit prea bine azi noapte. Aveţi probleme la birou?" Vă poate trata de sus, obligându-vă să-l aşteptaţi sau întrerupându-vă ca să discute cu alţii. Poate insinua că sunteţi ignorant, poate refuza să vă asculte, cerându-vă să repetaţi. Poate refuza deliberat să vă privească drept în ochi. (Există experimente simple efectuate asupra studenţilor, care au confirmat stânjeneala pe care mulţi o simt când se foloseşte această tactică şi faptul că nu sunt în stare să identifice cauza problemei.) Indiferent de manevra oponentului, recunoaşterea tacticii folosite de el vă ajută să-i anulaţi efectul, iar aducerea ei în discuţie ar putea să-l împiedice să o mai folosească.

Metoda „băiatul bun/băiatul rău". O formă de presiune psihologică care apelează şi la mistificare este „băiatul bun/băiatul rău". Este o metodă ilustrată în filmele poliţiste mai vechi: un poliţist îl ameninţă pe suspect cu puşcăria pentru o sumedenie de infracţiuni, îi bagă în ochi o lumină puternică, îl atacă, etc. după care ia o pauză şi pleacă din încăpere. Vine „băiatul bun" care stinge lumina prea puternică, îi oferă suspectului o ţigară şi îşi cere scuze pentru comportamentul prea dur al colegului. Apoi afirmă că ar vrea să-l înduplece pe „băiatul rău", dar n-o poate face decât dacă suspectul cooperează. Rezultatul: suspectul spune tot ce ştie.

La fel se întâmplă într-o negociere. De exemplu, doi indivizi aflaţi de aceeaşi parte a mesei îşi înscenează o divergenţă. Unul adoptă poziţia dură: „Aceste cărţi costă 8.000 de dolari şi nu voi accepta niciun cent mai puţin!"Partenerul lui pare afectat, ba chiar puţin ruşinat, şi intervine, ca şi cum nu se mai poate abţine: „Hai, Frank, că nu prea eşti rezonabil. La urma urmei, cărţile sunt vechi de doi ani, chiar dacă nu sunt uzate." După care se întoarce spre cumpărător şi-i spune conciliator: „N-aţi putea plăti 7.600 de dolari?" Concesia nu este mare, dar pare aproape o favoare.

Metoda „băiatul bun /băiatul rău" este o formă de manipulare psihologică. Dacă o recunoaşteţi, nu veţi fi păcălit. În momentul când intervine „băiatul bun", puneţi-i aceeaşi întrebare pe care i-aţi pus-o „băiatului rău": „Apreciez faptul că încercaţii să fiţi rezonabil, dar vreau totuşi să aflu de ce credeţi că este un preţ corect. Pe ce principiu vă bazaţi? Sunt dispus să plătesc 8.000 de dolari dacă mă puteţi convinge că este preţul corect."

Ameninţări. În negociere, ameninţările sunt printre cele mai folosite tactici. Pare uşor să ameninţi – mult mai uşor decât să faci o ofertă. Sunt necesare doar câteva cuvinte şi, dacă obţineţi efectul dorit, nici nu e nevoie să şi puneţi vreodată ameninţarea în practică. Totuşi, ameninţările duc la contra-

ameninţări, într-o spirală ascendentă, putând dezechilibra negocierea şi chiar distruge relaţia.

Ameninţările sunt o formă de presiune. De foarte multe ori, presiunea are un efect contrar, sporind presiunea venită din celălalt sens. În loc să faciliteze luarea unei decizii, adesea o îngreunează. Ca reacţie la presiunea exercitată asupra lor, sindicatele, comitetele, companiile sau guvernele pot deveni mai solidare. Moderaţii se unesc cu extremiştii, strângând rândurile împotriva a ceea ce percep ei a fi o încercare nelegitimă de constrângere. Întrebarea lor se metamorfozează din „Ar trebui să luăm o decizie?" în „Să cedăm oare presiunii din afară?"

Negociatorii buni apelează rareori la ameninţări. Ei nu au nevoie de ele, fiindcă există alte căi de comunicare. Dacă este cazul să se sublinieze consecinţele acţiunilor oponentului, ei le sugerează pe cele care vor apărea independent de voinţa lor, nu pe cele pe care ar putea alege să le producă ei înşişi. Avertismentele sunt mult mai legitime decât ameninţările şi, în plus, nu li se răspunde cu ameninţări: «Dacă nu ajungem la o înţelegere, sunt convins că presa va insista pe publicarea întregii poveşti. Într-o problemă de un asemenea interes public, nu văd cum am putea, în mod legitim, ascunde informaţiile. Ce părere aveţi?"

Pentru ca ameninţările să fie eficiente, ele trebuie comunicate într-un mod credibil. Uneori puteţi interveni în procesul de comunicare. Puteţi ignora ameninţările; le puteţi considera neautorizate, rostite la furie sau pur şi simplu irelevante. Pe de altă parte, puteţi face ca emiterea lor să pară riscantă. În cadrul unui conflict mediat recent de unul dintre autori la o mină de cărbune, au fost primite mai multe ameninţări cu bombe – false, dar costisitoare. Numărul lor a scăzut simţitor de îndată ce recepţionerul companiei a început să răspundă la toate telefoanele cu „Apelul dumneavoastră este înregistrat. La ce număr doriţi să vă fac legătura?"

Uneori, puteţi folosi ameninţările în propriul avantaj. De exemplu, un sindicat poate anunţa presei că „patronatul are argumente atât de slabe, încât face apel la ameninţări». Totuşi, cel mai bun răspuns la o ameninţare este să rămâneţi principial: „Am pregătit o serie de contramăsuri la fiecare dintre ameninţările uzuale ale conducerii. Nu vom trece însă la acţiune înainte de a vedea dacă nu putem ajunge împreună la concluzia că lansarea ameninţărilor este neconstructivă"; sau „Nu negociez decât aspectele valoroase de conţinut. Reputaţia mea s-a construit pe faptul că *nu* reacţionez la ameninţări."

Tactici poziţionale de presiune

Acest tip de tactici au rostul de a structura situaţia în aşa fel încât numai o parte să poată face concesii.

Refuzul de a negocia. În noiembrie 1979, când au fost luaţi ostatici un număr de diplomaţi americani şi personal din Teheran, guvernul iranian şi-a anunţat cererile şi a refuzat să negocieze. De multe ori procedează aşa şi avocaţii, spunând pur şi simplu omologului său că „ne vedem la tribunal!" Ce se poate face când oponentul refuză din start să negocieze?

Mai întâi, recunoaşteţi în tactica folosită un posibil truc de negociere: o încercare a oponentului de a-şi folosi intrarea în negociere drept un atu pentru obţinerea unor concesii asupra conţinutului. O variantă a acestui truc este stabilirea unor precondiţii pentru iniţierea negocierilor.

În al doilea rând, vorbiţi despre refuzul oponentului de a negocia. Comunicaţi fie direct, fie prin terţi. Nu-l atacaţi pentru că refuză să negocieze, ci aflaţi mai bine interesele care îl determină să refuze. Ar putea fi preocupat de faptul că vă acordă un statut prea înalt numai fiindcă vorbeşte cu dumneavoastră. Sau se teme să nu fie considerat prea „moale" de propria tabără. Sau se teme ca negocierea să nu destrame solidaritatea internă, deja precară, din tabăra sa. Sau pur şi simplu nu crede că este posibil un acord.

Sugeraţi câteva opţiuni, cum ar fi negocierea prin terţi, trimiterea de scrisori sau încurajarea unor persoane obiective, de exemplu jurnalişti, să intre în negociere (aşa cum s-a întâmplat în cazul Iranului).

În cele din urmă, insistaţi asupra folosirii principiilor. Aceasta să fie maniera în care doreşte să joace? Vrea să stabiliţi dumneavoastră nişte precondiţii? Vrea cumva ca şi alţii să refuze să negocieze cu el? Ce principii consideră că se aplică în situaţia respectivă?

Solicitări extreme. Negociatorii încep adesea cu propuneri extreme – de exemplu, vă oferă 75.000 de dolari pe casă, deşi aceasta valorează 200.000. Scopul lor este să vă diminueze aşteptările. Ei consideră că o poziţie iniţială extremă le asigură un rezultat final mai bun, în virtutea teoriei că părţile vor bate palma, până la urmă, la mijlocul distanţei dintre poziţii. Această abordare are însă dezavantaje – chiar şi pentru negociatorii versaţi. O cerere extremă, despre care ambele părţi ştiu că urmează să fie abandonată, le subminează credibilitatea. O astfel de deschidere poate chiar să împiedice un acord: dacă oponentul oferă prea puţin, puteţi crede că nu merită să vă obosiţi negociind cu el.

Obţineţi rezultate dacă îi atrageţi atenţia asupra acestei tactici. Solicitaţi-i o justificare principială a poziţiei, încât să i se pară şi lui ridicolă.

Escaladarea solicitărilor. Unii negociatori cresc nivelul câte unei solicitări pentru fiecare concesie pe care o fac în privinţa alteia. Astfel, ei pot redeschide subiecte considerate deja închise. Ceea ce urmăresc prin această tactică este să diminueze nivelul de ansamblu al concesiilor făcute şi, totodată, să-l facă pe oponent să se grăbească în acceptarea unui acord, de teama altor şi altor pretenţii.

Prim-ministrul Maltei a folosit această tactică în 1971, când negocia cu Marea Britanie preţul deschiderii bazelor navale şi aeriene britanice. De fiecare dată când britanicii credeau că au ajuns în sfârşit la o înţelegere, el le spunea: „Da, de acord, dar mai este încă o problemă minoră." Iar respectiva problemă „minoră" se dovedea a fi un avans de 10 milioane de dolari în numerar, slujbe garantate pentru muncitorii din port şi din cadrul bazei pe toată durata contractului etc.

De îndată ce depistaţi această tactică, atrageţi-i atenţia oponentului asupra ei, după care luaţi-vă o pauză de gândire, ca să vă daţi seama dacă merită să continuaţi negocierile şi, dacă da, pe ce baze. Acest lucru vă fereşte de o reacţie impulsivă şi, în acelaşi timp, îi arată oponentului gravitatea manevrelor lui. Din nou, insistaţi pe principii. Când reveniţi la masă, cei într-adevăr interesaţi de ajungerea la un acord vor da dovadă de mai multă seriozitate.

Tactici de forţare. O tactică de forţare poate fi ilustrată de binecunoscutul exemplu al lui Thomas Schelling despre cele două camioane încărcate cu dinamită care se năpustesc unul spre altul pe un drum cu o singură bandă. Întrebarea este care dintre cele două camioane va ieşi de pe drum pentru a evita tamponarea. Deodată, unul din şoferi îşi smulge volanul şi-l aruncă pe fereastră. Celălalt îl vede şi are de ales între o tamponare explozivă şi băgarea camionului în şanţul de pe marginea drumului. Este un exemplu de tactică de angajare extremă, menită să-l împiedice pe individ să cedeze. Paradoxal, această tactică îi întăreşte poziţia de negociere tocmai prin faptul că-i anulează controlului asupra situaţiei.

Tacticile de forţare sunt des întâlnite în negocierile sindicale. De exemplu, un preşedinte de sindicat ţine un discurs aprins membrilor săi, susţinând că nu va accepta niciodată o creştere salarială sub 15 procente. Din acel moment, dacă ar accepta mai puţin de atât, ar pierde teren şi şi-ar eroda credibilitate, aşa că se vede silit să convingă managementul să acorde cele 15 procente.

Dar o astfel de tactică aduce a „cacealma". Îi puteți arăta oponentului că i-ați descoperit subterfugiul, forțându-l să facă apoi concesii pe care va fi greu să le justifice celor din propria tabără.

Ca și amenințările, tacticile de forțare se bazează pe comunicare. Dacă șoferul unui camion nu ar vedea că celălalt și-a aruncat volanul în drum sau dacă și-ar închipui că celălalt camion dispune de un mecanism de urgență care îl ajută să vireze în ultimul moment în afara șoselei, gestul extrem al oponentului n-ar avea efectul scontat. Ambii șoferi ar fi simțit la fel de acut presiunea de a evita tamponarea.

Prin urmare, în fața unei tactici de forțare, vedeți dacă nu puteți întrerupe comunicarea. Puteți răstălmăci implicarea oponentului în așa fel încât să i-o subminați: „Aha, înțeleg. Ați spus presei că aveți drept scop să bateți palma pentru 200.000 de dolari. Sigur, cu toții avem aspirații. Nu vreți să le aflați și dumneavoastră pe ale mele?" Sau, ca alternativă, puteți face o glumă arătând că nu-i luați în serios manevra de forțare.

Apelați și în acest caz la principii. „Înțeleg că ați făcut afirmația în mod public, dar eu unul nu cedez niciodată în fața presiunii, ci numai în fața unor motive raționale. Haideți să vorbim despre conținutul problemei." Indiferent cum procedați, evitați să faceți dintr-o asemenea manevră o chestiune vitală. Minimalizați-o, dându-i oponentului posibilitatea de a ceda fără să se simtă stânjenit.

Partenerul intransigent. Poate cea mai întâlnită tactică de negociere folosită pentru a justifica refuzul de a face concesii este cea în care oponentul vă spune că el, personal, ar fi foarte înțelegător, dar că nu poate da niciun pas înapoi din cauza partenerului său intransigent: „Mi se pare o cerere perfect rezonabilă, dar soția mea refuză categoric să accepte așa ceva."

În primul rând, recunoașteți tactica, dar în loc să o aduceți în discuție cu oponentul, este preferabil să cădeți de acord asupra principiilor (eventual în scris), după care să discutați, dacă este posibil, direct cu „partenerul intransigent".

Amânarea calculată. De multe ori, una din părți încearcă să amâne luarea deciziei până într-un moment pe care îl consideră prielnic. De pildă negociatorii sindicali întârzie adesea tratativele până înainte cu câteva ore de termenul limită dat pentru o grevă, bazându-se pe presiunea psihologică exercitată asupra conducerii. De multe ori însă calculează greșit, iar termenele limită pentru grevă sunt depășite. Odată declanșată greva, conducerea poate decide, la rândul ei, să aștepte un moment mai favorabil, de exemplu cel în care

fondul de grevă al sindicatului se consumă. Așteptarea momentului prielnic poate fi un joc extrem de costisitor.

În afară de discutarea deschisă a tacticii amânării și a negocierii condițiilor respective, este bine să încercați să-i creați oponentului o fereastră de oportunitate limitată. De exemplu, dacă reprezentați o companie care negociază fuziunea cu o altă companie, demarați discuții și cu o a treia companie, explorând posibilitatea de a fuziona cu aceasta din urmă. Sau căutați condiții obiective pe care să le puteți folosi în fixarea unor termene limită, de exemplu data plății impozitului, data adunării generale a acționarilor, data încheierii contractului, închiderea sesiunii parlamentare etc.

„Asta e ultima ofertă. Dacă vă convine, bine, dacă nu, iar bine!" Nu este neapărat rău să-l puneți pe oponent în fața obligației de a face o alegere. De fapt, în America, majoritatea tranzacțiilor sunt așa. Dacă intrați într-un supermarket și vedeți o conservă de fasole care costă 75 de cenți, nu încercați să negociați cu managerul alt preț. Este o metodă eficientă de a face afaceri, dar nu este o negociere. Nu este un proces decizional interactiv. Nici nu este ceva greșit ca după lungi negocieri să le încheiați – în momentul ales de dumneavoastră – spunând „asta e ultima ofertă, dacă vreți bine, dacă nu, iar bine" (deși poate într-un mod ceva mai politicos).

Ca alternativă la a recunoaște explicit tactica și a negocia în privința ei, puteți să vă propuneți ca inițial să o ignorați. Continuați să vorbiți ca și cum nici n-ați fi auzit fraza sau schimbați subiectul, eventual prezentând alte soluții. Dacă totuși doriți să aduceți manevra în discuție, arătați-i oponentului ce are de pierdut dacă nu se ajunge la niciun acord și căutați-i o cale de ieșire elegantă, cum ar fi o schimbare de circumstanțe, pentru a nu-l pune într-o poziție stânjenitoare. De exemplu, după ce conducerea își anunță oferta finală, sindicatul poate să răspundă: «o creștere cu 1 dolar și 69 de cenți a fost oferta dumneavoastră finală înainte să discutăm despre eforturile noastre comune de a face fabrica mai productivă.»

Nu fiți victimă

De multe ori e greu de spus ce înseamnă „a negocia cu bună credință". Oamenii trag linia în locuri diferite. Este util să vă întrebați, de exemplu, este aceasta o abordare pe care aș folosi-o vizavi de un bun prieten sau un membru al familiei mele? Dacă ar apărea în ziare o prezentare detaliată a ceea ce am spus și am făcut, m-aș simți oare stânjenit? În literatură, un asemenea

comportament ar fi mai potrivit pentru un erou sau pentru un bandit? Nu este vorba aici de căutarea unor răspunsuri din afară, cât mai ales de aflarea propriilor dumneavoastră valori. Va trebui să decideţi singur dacă veţi folosi sau nu tactici pe care, dacă ar fi utilizate împotriva dumneavoastră, le-aţi considera incorecte sau de rea credinţă.

Ar fi util ca la începutul negocierii să spuneţi: „Ştiu că sună neobişnuit, dar aş vrea să aflu regulile jocului în care vom intra. Vom încerca amândoi să ajungem la o înţelegere înţeleaptă, cât mai repede şi cu cât mai puţin efort? Sau ne vom juca de-a «negocierea dură», în care câştigă cel mai căpos?" Indiferent ce faceţi, fiţi gata să reacţionaţi în momentul în care constataţi că aveţi de-a face cu tactici josnice. Puteţi fi la fel de ferm ca oponentul, sau chiar mai ferm. Este mai simplu de apărat un principiu decât o tactică nelegitimă. Nu deveniţi o victimă!

IV. ÎN CONCLUZIE

Trei aspecte:

Ştiaţi dinainte

Probabil că nu există nimic în această carte pe care să nu-l fi ştiut deja, la un anumit nivel al experienţei dumneavoastră. Ce am încercat noi aici a fost să organizăm informaţii de bun simţ şi experienţe uzuale într-o manieră care să vă furnizeze un cadru util de gândire şi acţiune. Cu cât aceste idei corespund mai mult intuiţiei şi cunoştinţelor dumneavoastră, cu atât mai bine. Predând aceste metode unor avocaţi talentaţi şi unor oameni de afaceri cu ani de experienţă, ni s-a tot spus «acum ştiu ce am tot făcut şi de ce uneori n-a mers" sau „simt că ce spuneţi este adevărat, pentru că ştiam deja".

Învăţaţi din experienţă

O carte vă poate îndrepta într-o direcţie promiţătoare. Făcându-vă conştient de ceea ce ştiţi şi de modul în care procedaţi, vă ajută să învăţaţi.

Totuşi, abilităţile nu vi le poate da nimeni. Trebuie să vi le formaţi singur. Dacă citiţi o broşură cu regulile aviaţiei regale canadiene nu învăţaţi să pilotaţi. O carte despre tenis, înot, bicicletă sau călărie nu vă face expert în domeniile respective. Negocierea nu este cu nimic diferită.

„Cine învinge?" În 1964, un american şi fiul său de doisprezece ani se bucurau de o sâmbătă minunată în Hyde Park, Londra, jucându-se cu un frisbee. Pe atunci puţini văzuseră un frisbee în Anglia, aşa că începuseră să se adune trecătorii ca să privească acest sport ciudat. Până la urmă, un englez cu pălărie l-a întrebat pe american: „Mă scuzaţi că vă deranjez. Vă urmăresc de un sfert de oră. Cine învinge?"

De cele mai multe ori, a-l întreba pe un negociator „cine învinge?" este la fel de nepotrivit pe cât este să întrebi cine învinge într-o căsnicie. Cineva

care pune această întrebare referindu-se la propria căsnicie a pierdut deja cea mai importantă negociere – cea despre tipul de joc care trebuie adoptat, despre modul în care negociezi cu oponentul și despre interesele comune sau divergente.

Această carte vă arată cum să „învingeți" în acest joc important – cum să concepeți un proces mai bun de abordare a divergențelor. Pentru a fi mai bun, procesul trebuie să producă bineînțeles rezultate bune legate de conținut. Dacă a câștiga în aspectele de conținut poate să nu fie singurul scop, cu siguranță *a pierde* nu este răspunsul. Atât teoria, cât și experiența sugerează că metoda negocierii principiale va produce, pe termen lung, rezultate de conținut la fel de bune, sau chiar mai bune, decât prin alte strategii de negociere. În plus, se va dovedi mai eficientă și mai puțin costisitoare pentru relațiile umane. Considerăm această metodă ușor de folosit și sperăm că și dumneavoastră o veți găsi la fel.

Aceasta nu înseamnă că va fi ușor să schimbați obiceiuri, să separați emoțiile de aspectele obiective, de conținut, sau să-i atrageți pe ceilalți în descoperirea unei soluții înțelepte la o problemă comună. Din când în când, este bine să vă amintiți că primul lucru pe care încercați să-l câștigați este o metodă mai bună de negociere – o cale care vă scutește de a alege între satisfacția obținerii rezultatului dorit și satisfacția de a avea un comportament corect. Le puteți avea pe amândouă.

V. ZECE ÎNTREBĂRI PE CARE LE PUN OAMENII

despre Răspunsul lor: DA

Întrebări despre corectitudine și negocierea „principială"

1. Are *vreodată* sens negocierea pozițională?
2. Ce se întâmplă dacă oponentul posedă un alt standard de corectitudine?
3. Trebuie să fiu corect chiar dacă nu sunt obligat?

Întrebări despre relațiile cu oamenii

4. Ce trebuie făcut dacă problema *este* legată de oameni?
5. Ar trebui să negociez chiar și cu teroriștii sau cu indivizi ca Hitler? Când este justificat să *nu* negociezi?
6. Cum ar trebui să-mi adaptez abordarea în negociere pentru a ține cont de diferențele de personalitate, sex, cultură și așa mai departe?

Întrebări practice

7. Cum să decid lucruri precum unde să ne întâlnim, cine să facă prima ofertă și de la ce nivel ar trebui să încep?
8. Concret, cum pot să trec de la conceperea opțiunilor la încheierea angajamentelor?"
9. Cum să testez aceste idei fără să-mi asum riscuri prea mari?

Întrebări despre putere

10. Cât mai contează modul în care negociez, dacă oponentul este mai puternic, și cum pot să-mi cresc puterea de negociere?

Întrebări despre corectitudine şi negocierea „principială"

ÎNTREBAREA 1: Are vreodată sens negocierea poziţională?

Negocierea poziţională este uşoară, aşa că nu este deloc surprinzător că oamenii o folosesc adesea. Nu necesită pregătire, este înţeleasă de toată lumea (puteţi chiar s-o faceţi prin gesturi dacă nu cunoaşteţi limba oponentului) şi, în unele contexte, este larg încetăţenită şi previzibilă. Dimpotrivă, investigarea principiilor de dincolo de poziţii, conceperea opţiunilor în avantajul comun, descoperirea şi folosirea criteriilor obiective – toate înseamnă muncă grea şi, când oponentul pare recalcitrant, necesită multă maturitate şi stăpânire emoţională.

În aproape toate cazurile, dacă se recurge la negocierea bazată pe principii, rezultatul este mai avantajos pentru ambele părţi. Problema este dacă merită făcut acest efort suplimentar. Iată câteva întrebări la care merită să reflectaţi:

Cât de important este să evitaţi un rezultat arbitrar? Dacă vă aflaţi într-o situaţie asemănătoare cu cea prezentată în capitolul 5 (ex. negociaţi adâncimea fundaţiei propriei case), nu sunteţi interesat să vă târguiţi asupra unor poziţii arbitrare, oricât de uşor s-ar ajunge la un acord. Dar chiar dacă ar fi de negociat preţul unei oliţe de noapte antice şi unice (situaţie pentru care sunt greu de identificat nişte standarde obiective), este probabil o idee bună să explorați interesele vânzătorului şi să căutaţi opţiuni creative. Totuşi, un factor de luat în considerare în alegerea unei abordări în negociere este cât de mult ţineţi să descoperiţi un răspuns care să se refere la conţinutul problemei în cauză.

Apoi, miza este mult mai mare într-o negociere asupra fundaţiei unei clădiri de birouri decât asupra fundaţiei unui şopron de grădină. Şi este şi mai mare dacă acordul va servi ca precedent în viitoarele tranzacţii.

Cât de complexe sunt problemele? Cu cât este mai complex subiectul, cu atât este mai puţin înţelept să vă angajaţi într-o negociere poziţională. Complexitatea necesită analiza atentă a intereselor comune sau care pot fi îmbinate creativ, precum şi un brainstorming pentru generarea de idei. Ambele merg mai lesne dacă părţile se consideră angajate în rezolvarea comună a problemei.

Cât de importantă este menţinerea unei bune relaţii de lucru? Dacă oponentul este un cumpărător sau un client apreciat, menţinerea relaţiei pe

termen lung poate fi mai importantă decât ajungerea la un anumit acord. Aceasta nu înseamnă să perseveraţi mai puţin în urmărirea propriilor interese, ci să evitaţi tacticile neconstructive, cum ar fi ameninţările sau ultimatumurile, care implică un risc mare de deteriorare a relaţiei. Negocierea pe baza meritelor ajută la evitarea unei opţiuni între a ceda sau a-l supăra pe oponent.

În negocierea unei probleme punctuale, între doi străini, în care costurile explorării intereselor celuilalt ar fi prea mari şi în care fiecare parte este protejată de oportunităţi concurente, o negociere poziţională poate da rezultate bune. Dacă însă discuţia se împotmoleşte, fiţi gata să schimbaţi abordarea şi încercaţi să clarificaţi interesele aflate la baza poziţiei oponentului.

Gândiţi-vă şi la efectul negocierii asupra relaţiei cu cei din jur. Este sau nu posibil ca o negociere poziţională să vă afecteze reputaţia de negociator şi, în consecinţă, modul în care abordează alţii negocierea cu dumneavoastră? Dacă da, reflectaţi la efectul pe care aţi dori să-l aibă negocierea în care vă implicaţi.

Ce aşteptări are oponentul şi cât de dificil ar fi să i le schimbaţi? În multe conflicte de muncă sau în alte contexte, părţile au un trecut îndelungat de negociere poziţională încleştată şi aproape ritualică. Fiecare îşi vede oponentul ca pe un inamic şi situaţia ca pe un joc de sumă nulă, ignorând costurile comune enorme pe care le presupun grevele, blocajele şi resentimentele. În astfel de situaţii, nu este nicidecum simplu de stabilit o relaţie prin care să se poată rezolva problemele în comun, chiar dacă ar fi mult mai importantă decât în altele. Chiar şi cei care ar fi dispuşi să schimbe lucrurile descoperă că, în practică, vechile obiceiuri sunt abandonate foarte greu: să asculte în loc să atace, să recurgă la brainstorming în loc să se certe, să exploreze interesele înainte de a accepta angajamente. Unii negociatori, blocaţi pe poziţii „de luptă", par incapabili să ia în calcul alte abordări înainte de a ajunge în pragul anihilării reciproce – uneori nu reuşesc nici atunci. În astfel de situaţii, stabiliţi un program realist de implementare a schimbării, care s-ar putea întinde pe parcursul mai multor serii de negocieri. În conflictul dintre General Motors şi sindicatul United Auto Workers a fost nevoie de patru contracte pentru modificarea structurii fundamentale a procesului lor de negociere, rămânând încă mulţi nemulţumiţi de noul regim în fiecare tabără.

Unde vă situaţi în cadrul negocierii? Negocierea asupra poziţiilor tinde să împiedice căutarea avantajelor comune. De multe ori, părţile „lasă o mulţime de bani pe masă". Negocierea asupra poziţiilor este cel mai puţin nocivă atunci când survine *după* identificarea intereselor fiecărei tabere, după conceperea

de opțiuni în avantajul reciproce și după discutarea standardelor relevante de corectitudine.

ÎNTREBAREA 2: Ce se întâmplă dacă oponentul posedă un alt standard de corectitudine?

În majoritatea negocierilor, nu există un singur răspuns «corect» sau «perfect justificat». Oamenii promovează standarde diferite în legătură cu ce este sau nu corect. Dar aplicarea unor standarde independente îmbunătățește negocierea pe trei căi: un rezultat care se bazează chiar și pe niște standarde de corectitudine divergente sau pe uzanțe diferite poate fi mai înțelept decât un rezultat arbitrar. Folosirea standardelor reduce costul pașilor înapoi – este mai ușor de acceptat o concesie întemeiată pe un principiu sau un standard independent decât o cedare în fața poziției oponentului. În sfârșit, spre deosebire de pozițiile arbitrare, unele standarde sunt convingătoare, altele, mai puțin.

Într-o negociere salarială dintre un tânăr avocat și o firmă de avocatură de pe Wall Street, de exemplu, ar fi absurd ca angajatorul să spună: „nu-mi închipui că te consideri mai deștept decât mine, așa că îți vom oferi salariul pe care îl aveam eu când mi-am început cariera acum patruzeci de ani, adică 4000 de dolari pe an". Tânărul ar putea aduce în discuție rata inflației de-a lungul anilor și ar putea sugera folosirea ca model a salariilor actuale. Dacă angajatorul ar propune folosirea salariilor actuale ale tinerilor avocați din Dayton sau Des Moines, tânărul avocat ar susține că salariul mediu din firme la fel de prestigioase din Manhattan ar fi un standard mult mai potrivit.

De obicei, un standard este mai convingător decât altul în măsura în care este mai aplicabil, mai larg acceptat și mai relevant din punct de vedere temporal, spațial și situațional.

Nu-i necesar un acord asupra „celor mai bune" standarde. Diferențele dintre valori, culturi, experiențe și percepții pot face ca părțile să nu fie de acord în privința standardelor. Dacă ar fi obligatoriu ca părțile să convină care standard este „cel mai bun", încheierea amiabilă a unei negocieri ar fi imposibilă. Dar acordul asupra criteriilor nu este necesar. Criteriile sunt doar un instrument care ajută părțile să identifice o înțelegere convenabilă pentru amândouă, în loc de a nu ajunge la nicio înțelegere. Folosirea standardelor independente ajută la îngustarea gamei elementelor care ar putea produce neînțelegeri și la extinderea ariei de potențial acord. Când standardele sunt suficient de rafinate încât să fie dificil de argumentat convingător că unul ar fi mai aplicabil decât altul, părțile pot recurge la compromisuri sau la proceduri corecte de conciliere a diferențelor rămase în discuție – de exemplu, pot da cu banul, pot implica un terț sau își pot chiar împărți între ele diferența.

ÎNTREBAREA 3: Trebuie să fiu corect chiar dacă nu sunt obligat?

Cartea *Răspunsul lor: DA* nu este o predică despre moralitatea binelui sau răului; este o carte despre cum să acționați favorabil într-o negociere. Nu spunem că trebuie să fiți bun de dragul de a fi bun (dar nici nu descurajăm acest lucru).[1] Nu sugerăm să cedați în fața primei oferte pentru care există argumente că s-ar situa în limitele corectitudinii. Nici nu sugerăm să nu cereți niciodată mai mult decât ceea ce un judecător sau un jurat ar putea considera corect. Susținem doar că folosirea unor standarde independente pentru a discuta corectitudinea unei propuneri este o idee care vă poate ajuta să primiți ce meritați și vă va proteja de nedreptăți.

Dacă vreți mai mult decât puteți demonstra ca fiind just să primiți și dacă descoperiți că sunteți în general capabil să obțineți de la alții ceea ce doriți, probabil că veți considera că unele dintre sugestiile acestei cărți nu vă sunt prea utile. Totuși, negociatorii pe care îi întâlnim noi de obicei se tem mai degrabă că vor obține *mai puțin* decât merită să primească dintr-o negociere, sau se tem că dacă pretind ferm ceea ce consideră că merită își vor distruge relațiile. Pentru ei, ideile din această carte sunt utile fiindcă le arată cum să obțină ceea ce merită și, în același timp, cum să-și mențină bunele relații cu oponenții.

Uneori însă puteți avea șansa de a obține mai mult decât considerați dumneavoastră înșivă a fi corect. Ar trebui oare să acceptați? După părerea noastră, nu fără o analiză atentă. Este mai mult în joc decât o simplă alegere

[1] Considerăm că pe lângă furnizarea unei metode general valabile de a obține ceea ce vreți de la o negociere, negocierea principială poate ajuta și ca lumea să devină un loc mai bun. Ea promovează înțelegerea între oameni, fie că este vorba de relația dintre părinte și copil, angajat și șef, arab și israelian. Concentrarea asupra intereselor și opțiunilor creative contribuie la creșterea satisfacției și la minimizarea pierderilor. Folosirea unor standarde de corectitudine și încercarea de a satisface interesele ambelor părți conduc la înțelegeri durabile, stabilesc precedente utile și construiesc relații de durată. Dacă o abordare concentrată pe rezolvarea problemei devine norma unei negocieri pentru soluționarea divergențelor dintre oameni și dintre națiuni, costurile conflictului vor fi mai mici. Dincolo de astfel de beneficii sociale, veți descoperi că folosirea acestei abordări slujește valorilor altruismului și dreptății într-un mod care este satisfăcător și pe plan personal.

legată de felul în care vă autodefiniţi din punct de vedere moral. (Ceea ce, din nou, merită o analiză atentă, dar nu e scopul nostru să oferim consiliere în acest domeniu.) Faţă în faţă cu oportunitatea de a obţine mai mult decât credeţi că este corect, va trebui să puneţi în balanţă posibilele beneficii, comparându-le cu costurile potenţialele pe care le-ar presupune acceptarea unei oferte nesperat de avantajoase.

Cât de mult contează diferenţa pentru dumneavoastră? Care este nivelul maxim pe care vi-l puteţi justifica drept corect? Mai exact, cât de important este să obţineţi ceva *peste* standard? Comparaţi acest beneficiu cu riscul de a suporta unele dintre costurile menţionate mai jos şi apoi reflectaţi dacă nu cumva aţi putea găsi soluţii mai bune – de exemplu, n-aţi putea face cumva ca tranzacţia propusă să fie structurată în aşa fel încât oponentul să poată spună că v-a făcut o favoare, nu că a fost jefuit?)

De asemenea, gândiţi-vă cât de certe sunt acele posibile beneficii. Nu cumva treceţi ceva cu vederea? Să fie oponentul chiar atât de orb cât pare? Mulţi negociatori sunt mult prea optimişti când presupun că sunt mai deştepţi decât omologii lor.

Cât de durabil ar fi un rezultat injust? Dacă oponentul ajunge ulterior la concluzia că acordul obţinut este nedrept, probabil nu se va grăbi să-l respecte. Care ar fi costul impunerii acelui acord, sau al înlocuirii lui? Un tribunal ar putea refuza să impună un acord pe care îl consideră „incorect" sau „nerezonabil".

În plus, gândiţi-vă la poziţia dumneavoastră în cadrul negocierii. N-are nicio valoare un acord extrem de favorabil, dacă oponentul se trezeşte a doua zi şi îl reziliază încă înainte de intrarea în vigoare. Iar dacă trage concluzia, în urma acestei întâmplări, că nu sunteţi decât un gangster care caută să profite de pe urma sa, costul dumneavoastră s-ar putea să fie şi mai mare.

Cum ar fi afectată relaţia în discuţie sau altele dacă obţineţi un rezultat incorect? Care este probabilitatea să negociaţi din nou cu acelaşi oponent? Dacă s-ar întâmpla acest lucru, ce riscuri ar prezenta un oponent dornic de răzbunare? Şi ce s-ar întâmpla cu reputaţia dumneavoastră, mai ales reputaţia de negociator corect? Nu cumva efectul negativ asupra acesteia ar fi mai important decât câştigul dumneavoastră imediat?

O bună reputaţie de negociator corect poate fi un avantaj extraordinar. Vă asigură şanse vaste de a obţine acorduri creative, care ar fi imposibile dacă cei din jur nu ar avea încredere în dumneavoastră. O astfel de reputaţie este mult mai uşor de distrus decât de construit.

Aţi putea avea mustrări de conştiinţă? Este oare posibil să regretaţi ulterior acordul obţinut profitând de slăbiciunea oponentului? Gândiţi-vă la turistul care a cumpărat un frumos covor de caşmir de la o familia sărmană, căreia i-a luat un an întreg să-l ţească. Cu bună ştiinţă, turistul s-a oferit să achite covorul în mărcile germane fără valoare din perioada inflaţionistă de dinaintea celui de-al doilea război mondial, perioada Weimar. De-abia când le-a povestit celor de-acasă ce-a făcut, a început să se gândească la răul făcut acelei familii. Până la urmă, numai la vederea frumosului covor i se întorcea stomacul pe dos. Ca şi turistul din poveste, mulţi descoperă că, în viaţă, există lucruri mai importante decât banii şi dorinţa de a-l „învinge" pe oponent.

Întrebări despre relaţiile cu oamenii

ÎNTREBAREA 4: Ce trebuie făcut dacă problema este legată de oameni?

Unii oameni interpretează îndemnul „separaţi oamenii de problemă" ca fiind măturarea aspectelor interumane sub covor. Este exact ceea ce *nu* vrem noi să spunem! Aspectele legate de oameni solicită mai multă atenţie decât cele legate de substanţa, de conţinutul negocierii. Motivul pentru care atât de multe negocieri eşuează, chiar dacă s-ar putea solda lesne cu un acord, este tocmai predilecţia unor oameni pentru comportamentul defensiv şi reactiv. În negociere, ignorarea aspectelor legate de oameni – modul în care îl trataţi pe oponent – este un mare risc. În esenţă, indiferent dacă aspectele interumane sunt colaterale sau esenţiale pentru negociere, sfatul nostru este acelaşi:

Construiţi-vă o relaţie funcţională independent de ajungerea sau nu la un acord. Cu cât divergenţele cu oponentul sunt mai mari, cu atât este mai important să le abordaţi într-un mod pozitiv. O bună relaţie funcţională trebuie să poată rezista în faţa divergenţelor. O astfel de relaţie nu poate fi cumpărată prin concesii legate de conţinut sau pretinzând că nu există diferenţe de opinie. Experienţa arată că o atitudine prea împăciuitoare dă rareori rezultate. O concesie nejustificată făcută acum este puţin probabil să ajute în soluţionarea divergenţelor viitoare. O tabără consideră că data viitoare va fi rândul celeilalte să facă concesii; cei din cealaltă tabără pot să creadă că vor obţine din nou o concesie dacă se ţin tare. (Acceptarea de către Neville Chamberlain a anexării Sudeţilor şi lipsa reacţiei militare la ocuparea Cehoslovaciei de către Hitler

probabil că i-au încurajat pe naziști să atace Polonia, fără să se teamă de un război iminent.)

Pe de altă parte, nu încercați să forțați o concesie asupra conținutului prin amenințarea relației cu oponentul („dacă ai ține într-adevăr la mine, nu te-ai opune!" sau „dacă nu ești de acord cu mine, nu mai avem ce discuta!"). Indiferent dacă duce sau nu pe moment la obținerea unei concesii, o astfel de stratagemă distruge relația, îngreunând sarcina părților de a negocia asupra diferențelor viitoare. Dimpotrivă, problemele de *conținut* trebuie separate de *relație* și de aspectele procesului de negociere, de modul în care discutați și negociați cu oponentul. Fiecare set de probleme trebuie negociat pe baza propriilor merite. Cele două liste de mai jos vă ajută să faceți distincție între cele două tipuri de aspecte:

Aspectele legate de conținut/substanță:
- termeni contractuali;
- condiții;
- prețuri;
- date;
- informații;
- responsabilități.

Aspectele legate de relație:
- echilibru între sentimente și rațiune;
- ușurință în comunicare;
- încredere și responsabilitate;
- atitudine de acceptare (sau respingere);
- accent relativ pe persuasiune (sau forțare);
- înțelegere reciprocă.

Oamenii presupun că urmărirea obținerii unui rezultat bun legat de conținut și consolidarea unei relații bune nu au cum să fie compatibile. Nu suntem de acord. O relație funcțională poate facilita obținerea unor rezultate bune de conținut pentru ambele părți. Iar rezultatele bune tind să îmbunătățească relația.

Uneori puteți avea motive serioase să acceptați un acord, deși de dragul corectitudinii ar trebui să-l respingeți. Spre exemplu, dacă beneficiați deja de o relație funcțională excelentă, puteți decide să cedați într-unul dintre aspectele discutate, știind că într-o situație viitoare, oponentul va recunoaște că vă este dator și vă va întoarce favoarea. Sau puteți decide în mod rezonabil că unul

sau mai multe aspecte nu merită o discuție în contradictoriu, ținând cont de circumstanțe. Totuși, punctul nostru de vedere este că nu trebuie să cedați doar din dorința de a îmbunătăți relația.

Negociați relația. Dacă în ciuda eforturilor de a stabili o relație funcțională și de a negocia aspectele de conținut pe criterii obiective constatați că vă stau în cale o serie de aspecte interpersonale, negociați-le mai întâi pe *acestea*. Comunicați-i oponentului preocupările legate de comportamentul lui și discutați-le exact cum ați discuta o divergență de conținut. Evitați să judecați sau să comentați validitatea motivațiilor oponentului. Mai degrabă explicați-vă propriile percepții și sentimente, căutând totodată să le explorați pe ale lor. Propuneți o serie de standarde independente sau de principii de corectitudine pentru a determina modul în care ar trebui să negociați și nu cedați în fața unor tactici de presiune. Prezentați discuția ca fiind un pas înainte, nu înapoi. Porniți în general de la presupunerea că problemele pe care le aveți nu au fost create de fiecare dată în mod intenționat de oponent și că acesta își poate schimba la nevoie abordarea.

Ca întotdeauna, intrați în negociere cu o alternativă ideală la acordul negociat. În unele cazuri, oponentul înțelege că preocupările dumneavoastră îl privesc și pe el numai când se convinge că alternativa dumneavoastră ideală – adică ce veți face dacă nu ajungeți la o soluție satisfăcătoare – nu-i este prea favorabilă.

Separați modul în care îl tratați pe oponent de modul în care sunteți tratat dumneavoastră. Nu este cazul să imitați un comportamentul neconstructiv. Dacă ați face-o, probabil ați reuși „să-i dați o lecție", dar de regulă nu cea pe care o doriți. În majoritatea cazurilor, reacționând în același mod nu faceți decât să consolidați un comportament dezagreabil. Oponentul va considera că toată lumea se comportă la fel și că este singura cale prin care se poate proteja. Comportamentul dumneavoastră trebuie să modeleze și să stimuleze la oponent comportamentul pe care îl preferați, evitând să-i recompensați o conduită cu care nu sunteți de acord.

Răspundeți rațional în fața unei lipse de rațiune. Multe – poate foarte multe – comportamente adoptate de oameni sunt lipsite de rațiune. Cum spuneam în capitolul 2, negociatorii sunt, în primul rând, oameni. Adesea acționăm impulsiv sau reacționăm fără să gândim, mai ales la supărare, teamă sau frustrare. Cunoaștem cu toții oameni care par irațional indiferent de situație. Cum puteți face față unui astfel de comportament?

În primul rând, recunoașteți că deși de multe ori oamenii nu negociază rațional, este bine ca dumneavoastră să vă străduiți să o faceți. Într-un spital de boli mentale nu avem nevoie de doctori psihopați. La fel, în fața lipsei de rațiune a altora, trebuie să ne menținem stăpâni pe situație.

În al doilea rând, întrebați-vă dacă într-adevăr oponentul acționează irațional. Poate că el vede altfel situația. În majoritatea conflictelor, fiecare parte consideră că deține justificarea rațională de a răspunde negativ la cererile celeilalte. Probabil că oponentul vede poziția dumneavoastră fermă din deschiderea negocierii ca fiind nejustificată; poate că pune preț pe alte lucruri; sau poate că nu-i vorba decât de un defect de comunicare.

De multe ori, oamenii au păreri pe care mulți le considerăm, în mod obiectiv, „iraționale". De exemplu teama multora de a zbura cu avionul. Dar ei reacționează rațional la *lumea pe care o văd ei*. La un anumit nivel, ei cred că avionul lor s-ar putea prăbuși. Dacă am crede așa ceva, ne-ar fi și nouă teamă să zburăm. Percepția este distorsionată, nu reacția la aceasta. Oamenii nu și-ar schimba percepțiile nici dacă le-am spune că greșesc (argumentând cu tot felul de studii științifice), nici dacă i-am pedepsi pentru ceea ce cred. Pe de altă parte, este posibil ca o explorare empatică, încercarea de a le lua sentimentele în serios și de a le urmări raționamentul până la rădăcinile lui ascunse pot atrage consecințe diferite. Colaborând cu ei, puteți descoperi un salt logic, o percepție greșită a lucrurilor sau o asociere traumatizantă din trecut care, odată aduse la lumină, pot fi examinate și modificate de ei înșiși. Pe scurt, este vorba de a căuta interesele psihologice aflate la temelia pozițiilor lor, pentru a-i ajuta să găsească o cale de a și le satisface cât mai bine, într-o manieră cât mai eficientă.

ÎNTREBAREA 5: Ar trebui să negociez chiar și cu teroriștii sau cu indivizi ca Hitler? Când este justificat să nu negociezi?

Oricât de dezagreabil ar fi oponentul, dacă nu aveți o alternativă ideală, întrebarea la care trebuie să răspundeți este nu *dacă* să negociați, ci *în ce manieră*.

Să negociez cu teroriști? Da. De fapt, dat fiind că încercați să le influențați deciziile – iar ei încearcă să vi le influențeze pe ale dumneavoastră – negociați cu ei chiar dacă nu discutați. Întrebarea este dacă trebuie s-o faceți de la distanță, prin diferite acțiuni și cuvinte (afirmând, de exemplu, „Nu negociem cu teroriștii!") sau direct. În general, cu cât este mai bună comunicarea, cu atât

aveți șanse mai mari să-i influențați. Dacă puteți rezolva aspectele legate de siguranța personală, *are* sens să stabiliți un dialog cu teroriștii, indiferent dacă e vorba de deținerea de ostatici sau de amenințarea cu acte de violență. Dacă aveți o argumentație solidă, este mai probabil să-i influențați dumneavoastră pe ei decât ei pe dumneavoastră. (Aceleași argumente se aplică și în negocierea cu persoanele care încearcă să folosească trucuri murdare.)

A negocia nu înseamnă a ceda. Plata unei răscumpărări sau reacția la șantaj au costuri foarte mari. A le plăti o răscumpărare pentru luarea de ostatici înseamnă a-i încuraja să mai ia și alți ostatici. Comunicarea vă ajută însă să-i convingeți pe teroriști (și pe posibilii viitori teroriști) că nu vor primi nicio recompensă. Pe de altă parte, vă ajută să le aflați interesele legitime și să ajungeți la o înțelegere cu ei, care nu presupune concesii dintr-o direcție sau alta.

Cu ajutorul mediatorilor algerieni, Statele Unite și Iranul au reușit să negocieze eliberarea, în ianuarie 1981, a diplomaților americani ținuți ostatici mai bine de un an în ambasada SUA din Teheran. Baza înțelegerii a fost că *nicio parte nu primește mai mult decât merită*: ostaticii urmau să fie eliberați; Iranul își plătea datoriile; după stabilirea nivelului acestora, restul fondurilor blocate de Statele Unite urmau să fie returnate Iranului; Statele Unite urmau să recunoască guvernul iranian și să nu intervină în politica sa internă și așa mai departe. Ar fi fost dificil, dacă nu imposibil, să se ajungă la o înțelegere fără negociere. Și, în ciuda flagrantei ilegalități a ocupării ambasadei SUA, amândouă părțile au beneficiat de pe urma negocierilor din toamna anului 1980.

Se spune uneori că demnitarii ar trebui să refuze să discute cu teroriștii politici pentru că astfel ar conferi statut și recunoaștere acțiunilor lor ilegale. Este adevărat că dacă un șef de guvern, sau un alt înalt oficial, s-ar întâlni cu teroriștii ar fi ca și cum le-ar spori prea mult importanța, în raport cu potențialul câștig al unei astfel de întâlniri. Dar contactul la nivel de profesioniști este altceva. Negociatorii din polițiile municipale au învățat că dialogul direct cu răpitorii se finalizează în mod frecvent cu eliberarea ostaticilor și arestarea răufăcătorilor.

În 1988, în timpul deturnării zborului 422 al companiei aeriene kuweitiene, au avut loc negocieri intense cu teroriștii, dar acestea vizau probleme minore. Guvernul kuweitian a declarat clar, din start, că nu are de gând să-i elibereze pe șiiții condamnați pentru acte de terorism și încarcerați în închisorile sale, și că nu renunță la acest principiu fundamental. Totuși, autoritățile locale din Cipru

şi Algeria au negociat necontenit asupra unor aspecte precum permisiunea de aterizare a avionului, cererile pentru combustibil suplimentar, accesul la presă şi aprovizionarea cu hrană. Pentru fiecare tranzacţie, autorităţile au obţinut eliberarea mai multor ostatici. În acelaşi timp, au făcut apel – în calitate de coreligionari – la idealul islamic al milei şi la predicile Profetului Mohamed împotriva luării de ostatici. Până la urmă, toţi ostaticii au fost eliberaţi. Teroriştilor li s-a permis, de asemenea, să părăsească Algeria, iar eşecul lor ruşinos de a nu-şi fi finalizat niciunul dintre scopurile anunţate a contribuit fără îndoială la reducerea numărului deturnărilor aviatice.

Să negociez cu cineva ca Hitler? Depinde de alternativă. Sunt probabil interese pentru care merită să luptaţi şi chiar să vă daţi viaţa. Mulţi simţim că a scăpa lumea de fascism, a ţine piept ocupaţiei teritoriale şi a pune capăt genocidelor intră în această categorie. Când sunt în joc asemenea interese care nu pot fi satisfăcute prin mijloace mai puţin costisitoare, trebuie să fiţi pregătit să luptaţi, dacă acest lucru ajută (şi, ar spune unii, uneori chiar dacă nu ajută).

Pe de altă parte, războiul este o afacere urâtă şi prea adesea romanţată. Dacă *puteţi* obţine satisfacerea unei părţi importante a intereselor dumneavoastră pe căi non-violente, gândiţi-vă serios la acele căi. Sunt puţine războaiele unilaterale, cum a fost eliberarea Kuwaitului de către Naţiunile Unite. Chiar şi în acel caz, o retragere negociată a forţelor irakiene ar fi putut evita incendierea sondelor de petrol din Kuwait, dezastrul ecologic din Golful Persic şi suferinţele umane incalculabile cauzate de război.

Cel mai important, războiul nu oferă o garanţie a faptului că se vor obţine rezultate mai bune decât pe alte căi. Premierul Uniunii Sovietice, Iosif Stalin, a fost, în multe feluri, la fel de nociv ca Hitler. A comis agresiuni teritoriale, este vinovat de genocid şi a promovat o ideologie care avea statul ca punct central – în practică, foarte asemănătoare cu naţional-socialismul. Totuşi, în perioada bombelor cu hidrogen, cucerirea Uniunii Sovietice nu mai era o opţiune viabilă, cum fusese cucerirea Germaniei de către Aliaţi. Nici principiile jocului nu mai puteau justifica o posibilă anihilare reciprocă. Occidentul a aşteptat însă cu răbdare şi fermitate ca regimul comunist sovietic să se erodeze de la sine.

Chiar şi cu cineva precum Hitler sau Stalin ar trebui să negociem dacă există perspectiva de a obţine un rezultat care, având în vedere toate circumstanţele, ne-ar satisface mai bine interesele decât alternativa noastră ideală. Declanşarea războiului este, în multe cazuri, o mutare în cadrul jocului negocierii. Violenţa vizează schimbarea alternativei ideală a oponentului sau percepţia asupra ei,

astfel încât acesta să accepte termenii noştri de pace. În asemenea cazuri, este vital să gândim lucrurile ca pe o negociere, pentru a ne concepe şi comunica oferta pe căi rezonabile, pe care le dorim convingătoare pentru oponent.

Să negociez când oamenii acţionează mânaţi de convingeri religioase? Da. Deşi convingerile religioase ale oamenilor nu pot fi schimbate prin negociere, acţiunile pe care le întreprind, chiar şi cele bazate pe convingerile personale, pot fi influenţate. Acesta era şi cazul deturnării zborului kuwaitian. Un punct cheie, care merită repetat, este că negocierea nu ne obligă la compromisuri în privinţa principiilor. De multe ori, succesul este obţinut prin găsirea unei soluţii aflate în concordanţă cu principiile fiecărei părţi.

Multe situaţii sunt doar aparent conflicte religioase. Conflictul dintre protestanţii şi catolicii din Irlanda de Nord sau conflictul dintre creştinii şi musulmanii din Liban nu au drept sursă religia. În fiecare caz, religia oferă doar o linie de demarcaţie la îndemână, între un grup şi celălalt. O linie care consolidează ruptura dintre oameni prin separarea zonelor în care trăiesc şi muncesc, prin indicarea celor care trebuie consideraţi prieten sau duşmani, prin impunerea celor cu care să voteze etc. Negocierea dintre astfel de grupuri este dezirabilă, pentru că le oferă şansa unor acţiuni pragmatice şi reciproc avantajoase.

Când este justificat *să nu* negociez? Măsura în care merită să negociem, ca şi efortul necesar în acest scop, depinde de cât de satisfăcătoare este alternativa noastră ideală şi de rezultatele pe care le aşteptăm de la negociere. Dacă alternativa ideală este acceptabilă şi dacă negocierea pare nepromiţătoare, nu există un motiv să investim prea mult timp în negociere. În schimb, dacă alternativa ideală este slabă, trebuie să acceptăm să alocăm negocierii ceva timp, chiar dacă nu prea pare să aibă vreo perspectivă, pentru a încerca obţinerea unei soluţii cât de cât satisfăcătoare.

Dacă aveţi de făcut o astfel de analiză, este nevoie în primul rând să vă gândiţi care sunt cele mai bune alternative la acordul negociat – atât cea pe care o aveţi dumneavoastră, cât şi cea a oponentului. Nu greşiţi asemenea băncii care avea de negociat cu o companie energetică aflată în faliment. Legal, banca era îndreptăţită să preia întreaga companie, dar judecătorul a decis ca părţile să ajungă la o înţelegere. Banca s-a oferit să preia 51 de procente din stocul de acţiuni şi să reducă dobânda la împrumut, dar compania (deţinută de management) nu a reacţionat. Frustraţi, cei de la bancă au încercat luni întregi să determine compania să arate un minimum de interes pentru negociere. Cum este şi de înţeles, compania a refuzat – alternativa sa ideală era

să aştepte ca preţurile la petrol să crească. În acel moment, şi-ar fi putut achita împrumutul şi ar fi deţinut mai departe procentajul maxim în companie. Cei de la bancă nu au fost în stare să examineze alternativele – nici cea proprie, nici pe a companiei. Ce ar fi trebuit să facă ei era să negocieze cu judecătorul, să-i explice incorectitudinea situaţiei şi să facă apel. Reprezentanţii băncii au crezut că negocierea cu compania energetică era singura lor opţiune.

De multe ori, guvernele fac greşeala să-şi închipuie că au o alternativă ideală mai bună decât este cazul – de exemplu, presupun că dacă metodele economice şi politice nu dau rezultate, pot miza oricând pe „opţiunea militară". Dar nu există întotdeauna o opţiune militară viabilă – dacă ar fi să ne gândim la majoritatea situaţiilor de luare de ostatici, în care nu există nicio opţiune militară care să asigure, în mod realist, eliberarea în siguranţă a acestora. Raidurile armate, cum a fost cel al armatei israeliene de pe aeroportul ugandez din Entebbe – un aeroport proiectat şi construit de inginerii israelieni – sunt excepţii şi devin din ce în ce mai dificile, întrucât teroriştii se adaptează noilor tactici. Măsura în care avem sau nu o alternativă utilă depinde de situaţie – dacă există posibilitatea ca obiectivul să fie îndeplinit doar prin eforturi proprii sau dacă este nevoie ca decizia să fie luată de cineva din tabăra adversă. În al doilea caz, trebuie văzut pe cine trebuie să influenţăm, ce decizie ne dorim şi cum ar putea armata (*dacă* poate) să influenţeze acea decizie?

Nu trebuie să presupuneţi automat că aveţi o alternativă ideală mai bună decât ceea ce aţi obţine prin negociere; nu presupuneţi nici că nu aveţi. Gândiţi lucrurile cu atenţie şi de-abia apoi decideţi dacă are sau nu sens să negociaţi.

ÎNTREBAREA 6: Cum ar trebui să-mi adaptez abordarea în negociere pentru a ţine cont de diferenţele de personalitate, sex, cultură şi aşa mai departe?

Din multe puncte de vedere, oamenii seamănă între ei. Cu toţii dorim să fim iubiţi, ţinem la respectul altor persoane şi la respectul de sine, şi nu ne place să se profite de noi. Dincolo de acestea, oamenii sunt mai degrabă diferiţi, chiar şi cei cu valori asemănătoare. Unii sunt deschişi, alţii timizi; unii sunt vorbăreţi şi logici, alţii mai emoţionali; unii oameni sunt direcţi, alţii mai puţin direcţi şi plini de tact; unii adoră conflictul, alţii fac aproape orice pentru a-l evita. Ca negociatori, oamenii au de regulă interese şi stiluri de comunicare diferite. Se pot lăsa convinşi de lucruri diferite şi pot avea moduri diferite de a

lua o decizie. Cum ar trebui să ne adaptăm la astfel de asemănări şi deosebiri când negociem cu oameni diferiţi? Iată câteva recomandări.

Intraţi în ritm. În orice negociere, fiţi atent la valorile, percepţiile, preocupările, normele de comportament şi dispoziţia celor cu care aveţi de-a face. Adaptaţi-vă comportamentul. Când negociaţi cu cineva, aveţi de-a face cu o persoană pe care încercaţi să o influenţaţi. Cu cât vă adaptaţi mai iute la ritmul de gândire al acelei persoane, cu atât aveţi o şansă mai bună să ajungeţi la un acord. Printre diferenţele uzuale care contează în cadrul unei negocieri se numără următoarele:

- Ritm: rapid sau lent?
- Grad de formalism: înalt sau scăzut?
- Proximitatea fizică în timpul discuţiei: aproape sau la distanţă?
- Oral sau scris: ce tip de acord este mai respectat de oponent?
- Comunicarea: directă sau indirectă?
- Durata: pe termen scurt sau lung?
- Tipul relaţiei: strict de afaceri sau mai largă?
- Locul tranzacţiei: privat sau public?
- Cine negociază: persoane cu statut egal sau persoanele cu competenţa cea mai mare pentru problema în discuţie?
- Tăria angajamentelor: „bătute în cuie" sau ceva mai flexibile?

Adaptaţi sfaturile primite în această carte la situaţiile dumneavoastră specifice. Sfaturile noastre au un caracter general. Nu se aplică toate în aceeaşi manieră, pentru orice situaţie şi pentru orice persoană. În principiu însă sunt larg aplicabile. Dacă nu aveţi un motiv puternic ca să procedaţi altfel, vă sfătuim să le folosiţi, modelându-le în funcţie de situaţie. Modalitatea optimă de a aplica principiile generale din această carte depinde evident de contextul dumneavoastră specific. Gândiţi-vă unde vă aflaţi, cu cine aveţi de-a face, care sunt cutumele din acel domeniu, ce precedente există în legătură cu oponentul şi aşa mai departe, creându-vă astfel o abordare bine acordată la situaţie.

Acordaţi atenţie diferenţelor de convingeri şi deprinderi, dar feriţi-vă de clişee. Fiecare grup, fiecare loc, are propriile deprinderi şi convingeri. Cunoaşteţi-i pe oamenii cu care aveţi de-a face şi respectaţi-i, fără a face presupuneri nefondate despre ei.

Atitudinile, interesele şi alte caracteristici ale câte unui individ sunt adesea destul de diferite de ale grupului din care face parte. De exemplu, „japonezul mediu" preferă în general metodele indirecte de comunicare şi negociere,

dar dacă i-ați analiza pe japonezi individual, ați constata că adoptă întregul spectru de stiluri de negociere. Un membru important al guvernului japonez a devenit celebru pentru stilul său „american", îndrăzneț, de negociere, care de fapt nici măcar nu este tipic multor americani. Unele studii sugerează că femeile sunt mai înclinate decât bărbații să-și colecteze informațiile într-o manieră deschisă și mai puțin structurată; sunt mai sensibile la relații și mai dispuse să țină cont de o moralitate bazată mai mult pe afecțiune și grijă față de alții și mai puțin pe reguli și drepturi individuale. Studiul respectiv arată însă că lucrurile stau invers în privința multor persoane, indiferent de sex.[2]

A face presupuneri despre un anumit individ în funcție de caracteristicile grupului din care face parte poate fi nu numai ofensator, ci și de-a dreptul riscant. Acest lucru pune sub semnul întrebării însăși individualitatea persoanei respective. Niciunul dintre noi nu am spune că obiceiurile și convingerile noastre ar fi dictate de grupul din care facem parte, așa că a presupunem acest lucru despre altcineva ar fi înjositor.

Fiecare dintre noi este influențat de nenumărate aspecte din mediu și de educația noastră, de cultura noastră și de identitatea de grup, dar nu într-un mod previzibil la nivel individual.

Chestionați-vă propriile presupuneri și ascultați activ. Indiferent care ar fi presupunerile dumneavoastră despre altcineva, puneți-le sub semnul întrebării. Fiți deschis și acceptați că realitatea poate să fie cu totul alta decât v-ați așteptat. Diferențele mari dintre culturi ne dau unele indicii despre caracteristicile la care ar trebui să ne așteptăm, dar nu trebuie să uitați că fiecare individ are calități și interese speciale care nu corespund unui tipar standard.

Întrebări practice

ÎNTREBAREA 7: Cum să decid lucruri precum unde să ne întâlnim, cine să facă prima ofertă și de la ce nivel ar trebui să încep?

Înainte să stabilească tratamentul sau dieta, medicul află mai întâi care sunt simptomele și diagnostichează cauzele. Doar atunci poate elabora o strategie

[2] V. și Carol Gilligan, *In a Different Voice* (Harvard University Press, 1982)

generală pentru refacerea sănătății pacientului. Acest lucru este valabil și pentru negociatori. Nu există medicamente bune pentru toate suferințele. Un bun sfat tactic necesită o bună cunoaștere a circumstanțelor specifice.

Acest lucru poate fi ilustrat cu ajutorul a trei exemple.

Unde ar trebui să ne întâlnim? Ce anume ne îngrijorează? Dacă ambele părți sunt extrem de ocupate și dacă există riscul să fie întrerupte frecvent, este recomandată desfășurarea negocierii într-un spațiu ferit. Dacă oponentul dumneavoastră se simtă nesigur sau are nevoie ajutorul colegilor săi, probabil s-ar simți mai în largul său în propriul birou. În plus, alegeți spațiul oponentului și dacă vreți să aveți libertatea de a părăsi negocierea la un moment dat. Există documente sau experți pe care să doriți să-i consultați în timpul negocierii? Aveți nevoie de flipchart, tablă sau proiector? Puteți organiza întâlnirea într-o sală de conferințe cu astfel de facilități.

Cine ar trebui să facă prima ofertă? Ar fi o greșeală să presupuneți că lansarea primei oferte este întotdeauna cea mai bună cale de a demara negocierea. De obicei, înainte de a face o ofertă, este nevoie să explorați interesele, opțiunile și criteriile. A lansa o ofertă prea devreme îl poate face pe oponent să se simtă presat. După ce părțile își vor fi format o idee despre problema în discuție, este mai probabil ca o ofertă care încearcă să reconcilieze interesele și standardele avansate să fie considerată un pas constructiv.

Indiferent dacă faceți sau nu prima ofertă, este preferabil să încercați să „ancorați" cât mai de timpuriu discuția în jurul unei abordări sau al unui standard care vă este favorabil. Pe de altă parte, dacă nu sunteți suficient pregătit și nu avei o idee despre ce anume ar fi rezonabil, este de presupus că nu doriți să puneți pe masă o idee sau o ofertă, în speranța că oponentul va face primul pas și se va arăta generos. Fiți totuși prudent: este extrem de riscant să măsurați valoarea obiectului discuției prin prisma propunerii inițiale a oponentului. Dacă știți prea puțin despre valoarea respectivă, este bine să faceți cercetări cât mai meticuloase înainte de negociere.

Într-o negociere asupra prețului, cu cât părțile sunt mai bine pregătite, cu atât contează mai puțin cine face prima ofertă. În loc să vă preocupe cine ar trebui să facă prima ofertă, este preferabil să vă pregătiți dinainte și să aveți la îndemână niște elemente obiective de măsurare a valorilor.

Care este limita maximă de unde ar trebui să încep? Mulți au tendința să-și măsoare succesul în negociere în funcție de cât de mult l-au făcut pe oponent să dea înapoi. Chiar dacă cifra inițială este o ilustrare total arbitrară a „prețului de raft" sau a „valorii de retail", cumpărătorii sunt fericiți dacă obțin

ceva mai mult pentru ceva mai puțin. Ei nu prospectează piața, nu știu cât ar costa cea mai bună alternativă a lor, așa că își obțin satisfacția din a plăti mai puțin decât li s-a cerut inițial.

În aceste condiții, dacă vindeți ceva, în mod normal puteți începe de la cea mai mare cifră pe care reușiți să o justificați fără a vă face de râs. O altă cale este să începeți de la cea mai mare cifră a cărei corectitudine o puteți demonstra unui terț neutru. Când este vorba de a propune o astfel de cifră, trebuie mai întâi să explicați raționamentul și apoi să pronunțați valoarea. Altfel, dacă oponentul aude o cifră care nu-i este pe plac, s-ar putea să nu mai asculte raționamentul.

Cifra inițială nu trebuie avansată ca o poziție fermă. De fapt, a susține că cifra inițială este „fermă" vă erodează credibilitatea de îndată ce începeți să vă reduceți pretențiile. Este mai sigur și cel puțin la fel de eficient să spuneți ceva de genul: „Un factor demn de luat în considerare ar fi cât primesc alții pentru o muncă asemănătoare. La New York, de exemplu, se plătesc 18 dolari pe oră. Cum vi se pare?" În acest mod, formulați un standard și o sumă fără a vă angaja prea mult în privința lor.

Strategia depinde de pregătire. În privința strategiilor există două generalizări demne de menționat. În primul rând, strategia depinde de pregătire. Pentru cineva bine pregătit, strategia se conturează de la sine. Prin urmare, dacă sunteți versat în privința standardelor relevante pentru situația în cauză, vi se va părea evident pe care din ele le veți aduce în discuție și pe care le va folosi oponentul. Dacă v-ați gândit serios la interesele taberei proprii, va fi limpede pe care le veți prezenta la început, pe care le veți lăsa pe mai târziu și asupra cărora veți păstra tăcerea. Iar dacă v-ați clarificat din timp o alternativa ideală, veți ști precis când este momentul să părăsiți negocierea.

În al doilea rând, oricât ar fi de inteligentă, o strategie nu poate compensa lipsa de pregătire. Dacă formulați o strategie care să-l facă pe oponent să „sară din papuci", s-ar putea să intrați în bucluc dacă acesta vine la negociere încălțat în cizme! De exemplu, strategia dumneavoastră poate viza discutarea din start a problemelor interpersonale, în timp ce oponentul dorește să discute despre alternativele ideale. Cum nu puteți fi niciodată sigur care va fi strategia oponentului, este preferabil să vă cunoașteți terenul și nu vă faceți planurile pe baza unei strategii unice.

ÎNTREBAREA 8: Concret, cum pot să trec de la conceperea opțiunilor la încheierea angajamentelor?"

V-am oferit multe sfaturi despre elaborarea unor opțiuni înțelepte, reciproc avantajoase, pentru o negociere și despre evitarea sau depășirea unor aspecte interumane. Rămâne însă întrebarea cum ajungem la finalizare? Deși suntem convinși că nu există un singur proces ideal, iată câteva principii generale demne de luat în considerare.

Gândiți-vă la finalizarea negocierii încă de la început. Este bine să vă imaginați încă înainte de a începe negocierea cum ar putea arăta un acord încununat de succes. Acest lucru vă arată ce aspecte ar trebui discutate în cadrul negocierii și ce anume vă trebuie pentru a duce lucrurile la bun sfârșit. Imaginați-vă cum veți implementa acordul și ce probleme ar necesita rezolvare. Apoi priviți lucrurile din acea perspectivă.

Întrebați-vă cum ar putea oponentul să explice și să justifice acordul obținut în fața propriului anturaj. („Ne vom afla în primele zece procente de electricieni din Ontario" sau „Plătim mai puțin decât valoarea exprimată de doi din trei evaluatori.") Gândiți-vă cum ați proceda în locul lui. Apoi întrebați-vă ce fel de înțelegere v-ar permite amândurora să rostiți lucrurile respective. În sfârșit, gândiți-vă ce element ar fi necesar pentru a-l convinge pe oponent – și pe dumneavoastră – că acceptarea acordului propus este mai indicată decât continuarea negocierii.

Păstrați aceste aspecte în minte pe parcursul negocierii, reformulând și completându-vă viziunea pe măsură ce aflați și alte informații. Acest tip de concentrare asupra scopului vă ajută să mențineți negocierea pe o traiectorie productivă.

Gândiți-vă la crearea unui acord-cadru. În negocierile care se finalizează cu o înțelegere scrisă este preferabil de obicei să schițați – încă din etapa de pregătire – direcțiile unei posibile înțelegeri. Un astfel de „acord-cadru" este un document care are forma unui acord cu spații lăsate libere pentru fiecare termen ce trebuie decis în negociere. Un exemplu de acord-cadru detaliat este formularul standard de vânzare-cumpărare al unei agenții imobiliare. În alte cazuri se poate folosi o simplă listă de rubrici. Elaborarea unui acord-cadru, oricât de detaliat, vă garantează că nu veți omite problemele importante în timpul negocierii. Un asemenea acord poate servi ca un punct de plecare și totodată ca program de negociere, ajutându-vă să vă folosiți timpul productiv.

Indiferent dacă începeţi sau nu negocierea cu un acord-cadru, este normal să conturaţi posibilii termeni ai înţelegerii pe măsură ce avansaţi. Astfel menţineţi discuţia la obiect, relevând aspectele importante care ar putea fi, în alte condiţii, trecute cu vederea şi dându-vă o idee despre cum avansaţi. Notele luate pe parcurs vă oferă şi o înregistrare a discuţiei, reducând şansa apariţiei unor contradicţii. Dacă folosiţi un acord-cadru, redactarea documentului final poate implica doar completarea spaţiilor goale pe măsură ce se stabileşte fiecare termen. Dacă nu ajungeţi la un consens, poate fi nevoie de schiţarea unor drafturi alternative.

Recurgeţi la angajamente provizorii. Pe măsură ce negocierea avansează şi discutaţi opţiunile şi standardele aferente fiecărui aspect, veţi identifica o propunere care reflectă părerile expuse şi satisface pe cât posibil interesele ambelor părţi. Dacă încă nu reuşiţi să ajungeţi la un consens în privinţa niciunei opţiuni, încercaţi cel puţin să îngustaţi gama de opţiuni pe care le puteţi lua în considerare şi apoi treceţi la alt punct, în speranţa că va apărea mai târziu o opţiune mai bună sau o posibilitate de compromis. („Foarte bine. Poate că 28.000 sau 30.000 de dolari este o bună valoare de pornire în negocierea salarială. Să vedem acum ce decidem în privinţa datei de începere.")

Pentru a stimula generarea de idei, este bine să precizaţi explicit că discutaţi despre *angajamente provizorii*. Veţi simţi astfel direcţia spre care se îndreaptă discuţia, fără a vă îngrijora faptul că orice aţi propune ar putea suna ca un angajament. Angajamentele provizorii sunt benefice şi nu trebuie schimbate fără motiv. Precizaţi clar că nu vă angajaţi în mod ferm la nimic până nu vedeţi pachetul final. De exemplu, puteţi trece în partea de sus a acordului-cadru „Proiect – Fără angajamente".

Avansarea spre un acord este rareori liniară. Pregătiţi-vă să parcurgeţi de mai multe ori lista aspectelor care trebuie discutate, înainte şi înapoi, oprindu-vă asupra anumitor aspecte sau asupra întregului pachet. Subiectele dificile pot fi reanalizate de mai multe ori, sau dimpotrivă, pot fi păstrate pentru final, în funcţie de paşii incrementali ai discuţiei. Pe parcurs, evitaţi să ridicaţi pretenţii sau să vă blocaţi. Oferiţi în schimb opţiuni şi cereţi opinii critice. („Ce aţi zice de o înţelegere care să respecte ideile din acest acord-cadru? Nu sunt sigur că aş putea să o explic oamenilor mei, dar este în limite rezonabile. V-ar conveni aşa ceva? Dacă nu, ce consideraţi că trebuie îmbunătăţit?")

Urmăriţi-vă interesele cu asiduitate, fără a susţine în mod rigid o soluţie anume. O modalitate de a vă arăta ferm fără a deveni poziţional este să separaţi interesele de metodele prin care le puteţi satisface. Dacă o propunere este

contestată, nu o apăraţi, ci explicaţi-vă din nou interesele urmărite. Întrebaţi oponentul dacă se poate gândi la o cale mai bună de a răspunde nu doar acelor interese, ci şi intereselor sale. Dacă pare să existe un conflict ireconciliabil, cereţi-i un motiv pentru care interesele unei părţi ar trebui să aibă prioritate faţă de interesele celeilalte.

Dacă oponentul nu are argumente convingătoare potrivit cărora raţionamentul pe care i-l prezentaţi este deficitar şi trebuie schimbat, nu renunţaţi la opinia dumneavoastră. Dacă şi când vă convinge de acest lucru, schimbaţi-vă modul de gândire, prezentându-i şi oponentului logica („da, este un argument bun; o cale de a evalua acel factor ar fi să... "). Dacă v-aţi pregătit bine, ar trebui să anticipaţi majoritatea argumentelor pe care le-ar putea aduce oponentul şi să aveţi deja o idee despre cum ar putea influenţa rezultatul.

În general, scopul dumneavoastră este să evitaţi disputele inutile. În punctele în care persistă dezacorduri, căutaţi să obţineţi înţelegeri secundare – acorduri care numesc elementele de dezacord. Asiguraţi-vă însă că interesele şi raţionamentul fiecărei părţi sunt clare. Căutaţi diferenţele dintre ipotezele făcute de părţi şi aflaţi cum le puteţi testa. Ca întotdeauna, încercaţi să reconciliaţi interesele conflictuale pe baza unor standarde independente sau cu ajutorul unor opţiuni creative. Încercaţi să reconciliaţi standardele conflictuale cu ajutorul acelor criterii de evaluare adecvate, sau prin compromisuri creative. Fiţi cât mai perseverent.

Faceţi o ofertă. De la un punct încolo, efortul de a clarifica interesele, de a concepe opţiuni creative şi de a analiza standardele devine din ce în ce mai puţin productiv. După ce exploraţi bine câteva aspecte, este bine să faceţi o ofertă. O ofertă timpurie ar putea viza asocierea a două subiecte-cheie („aş fi de acord să lichidăm pe 30 iunie dacă plata s-ar limita la 50.000 de dolari"). Ulterior, astfel de ofertă parţială poate fi înglobată într-o propunere mai cuprinzătoare.

De obicei, oferta nu trebuie să vină ca o surpriză, ci ca un produs firesc al discuţiei desfăşurate. Nu apelaţi la propuneri categorice gen „dacă-ţi convine, bine, dacă nu, nu", şi nici la poziţia de deschidere. Faceţi o ofertă pe care o puteţi considera rezonabilă pentru ambele părţi, în lumina discuţiilor anterioare. Multe negocieri se încheie în momentul când se face o ofertă completă.

Reflectaţi cu grijă la modul şi la momentul în care prezentaţi oferta. Dacă discuţiile au fost purtate în public sau în grupuri mari, ar fi bine să căutaţi o ocazie ceva mai discretă pentru a explora eventualele angajamente finale. Majoritatea acordurilor sunt încheiate în întâlniri unu la unu între şefii

echipelor de negociere ale celor două tabere, chiar dacă semnarea formală are loc într-un cadru public.

Dacă se prefigurează un acord, dar rămân unele aspecte în dispută, căutați o serie de proceduri corecte de finalizare. Împărțirea diferenței dintre cifrele arbitrare prezentate ca poziții de negociere duce doar la rezultate arbitrare. În schimb, împărțirea diferenței dintre valorile susținute de un set de standarde independente, legitime și convingătoare poate fi o cale de obținere a unui rezultat corect. Dacă diferențele persistă, o altă abordare este ca una dintre părți (sau ambele) să invite un terț care să discute cu fiecare și, probabil după consultări repetate, să formuleze o recomandare finală cu titlu de „ultimă șansă".

Fiți generos în final. Când simțiți că vă apropiați, în sfârșit, de un acord, gândiți-vă să-i acordați oponentului ceva ce știți că prețuiește și care să fie în concordanță cu logica fundamentală a propunerii dumneavoastră. Declarați limpede că este vorba de un gest final; nu vreți să ridicați nivelul așteptărilor oponentului în privința concesiilor. O ofertă îmbunătățită poate risipi dubiile de ultim moment și vă ajută să bateți palma.

Este în interesul dumneavoastră ca oponentul să părăsească negocierea simțindu-se satisfăcut și tratat corect. Acest lucru poate da roade și în implementarea acordului, și într-o negociere viitoare.

ÎNTREBAREA 9: Cum să testez aceste idei fără să-mi asum riscuri prea mari?

Chiar dacă v-am convins de eficacitatea abordării noastre, este posibil să vă îngrijoreze că nu o veți putea aplica suficient de bine încât să vă îmbunătățiți rezultatele actuale. Cum puteți testa aceste idei fără a vă asuma un risc prea mare?

Începeți de jos. Experimentați în negocieri cu mize mici, la care aveți o alternativă ideală bună, pentru care există și sunt relevante o serie de standarde obiective, și cu un oponent care pare deschis la astfel de abordări. Începeți cu idei pentru care aveți suficiente abilități, apoi încercați treptat idei noi. Pe măsură ce câștigați experiență și încredere, ridicați treptat miza prin aplicarea noilor tehnici în contexte mai provocatoare și mai semnificative. Nu trebuie să încercați totul deodată.

Faceți o investiție. Unii oameni joacă tenis toată viața, dar nu devin niciodată mai buni. Nu urmăresc atent ce fac și nu se gândesc să-și schimbe

tehnica. Jucătorii buni recunosc că dacă vor să devină mai competenți, trebuie să investească în abordări noi. O vreme pot continua să dea performanțe slabe, fiindcă lucrează cu metode noi și puțin cunoscute, dar până la urmă reușesc să-și depășească nivelul. În orice domeniu, tehnicile noi sunt un potențial pe termen lung. Procedați la fel și cu negocierea.

Analizați-vă performanțele. După fiecare negociere semnificativă, rezervați-vă un interval de timp în care să reflectați la felul cum ați procedat. Ce a mers bine și ce nu? Ce ați fi putut face altfel? Puteți păstra un jurnal de negociere pe care să-l recitiți periodic.

Pregătiți-vă! Cum am mai spus, puterea de negociere nu este un ingredient pe care îl aveți tot timpul și-l puteți folosi în orice moment. Puterea de negociere necesită muncă multă, pentru a vă putea aduna și folosi resursele în așa fel încât să vă creșteți capacitatea de convingere. Cu alte cuvinte, puterea de negociere are nevoie de pregătire. O bună pregătire nu presupune niciun risc – aveți nevoie doar de timp. Cu cât sunteți mai bine pregătit, cu atât este mai mare probabilitatea să folosiți cum trebuie ideile din această carte și să vă convingeți de valoarea lor.

Planificați modul în care doriți să construiți și să mențineți o relație funcțională bună cu oponentul. Alcătuiți o listă a intereselor dumneavoastră și ale oponentului. Apoi concepeți o listă de opțiuni care ar putea satisface cât mai multe dintre interesele respective. Căutați o serie de etaloane sau criterii care ar putea convinge un terț de ceea ce ar trebui făcut. Gândiți-vă ce argumentație ați vrea să oferiți și căutați datele și informațiile necesare pentru a o construi. De asemenea, gândiți-vă la criteriile pe care oponentul le-ar putea găsi convingătoare și pe care le-ar putea susține în fața celor din anturajul său. Dacă oponentului i-ar fi greu să justifice termenii acordului, acceptarea acestuia ar fi aproape imposibilă. În sfârșit, gândiți-vă ce angajamente ați vrea să-și asume fiecare parte și elaborați un posibil acord-cadru.

În unele situații este bine să solicitați unui cunoscut să vă ajute să vă pregătiți pentru negociere printr-un scenariu în care vă asumați pe rând rolurile negociatorilor. (Asumarea rolului oponentului, pentru a asculta din poziția acestuia cum vă sună argumentația, constituie o foarte bună metodă de pregătire și testare a discursului.) De asemenea, puteți solicita coaching de la prieteni, de la negociatori mai experimentați sau de la consultanți în domeniul negocierii.

În multe privințe, negocierea seamănă cu atletismul: unii oameni au un talent înnăscut și, la fel ca atleții cei mai buni, au cel mai mult de câștigat din

pregătire, antrenament şi îndrumare. Persoanele cu mai puţin talent au nevoie de mai multă pregătire, exerciţiu şi antrenament, dar şi ele au de câştigat. Oricum, aveţi multe lucruri de învăţat, iar eforturile susţinute dau rezultate. Depinde doar de dumneavoastră.

Întrebări despre putere

ÎNTREBAREA 10: Cât mai contează modul în care negociez dacă oponentul este mai puternic şi cum pot să-mi cresc puterea de negociere?

Modul în care negociaţi (şi în care vă pregătiţi să negociaţi) contează extrem de mult, indiferent de puterea pe care o deţine fiecare parte.

Unele lucruri nu le puteţi obţine

Oricât aţi fi de talentat, ceea ce puteţi obţine dintr-o negociere este limitat. Nici cel mai abil negociator din lume nu ar reuşi să cumpere Casa Albă! Nu trebuie să vă aşteptaţi să aveţi succes într-o negociere decât dacă îi puteţi face oponentului o ofertă pe care să o poată considera mai atractivă decât alternativă sa ideală. Dacă acest lucru nu este posibil, negocierea nu are niciun sens. Concentraţi-vă în schimb pe îmbunătăţirea propriei dumneavoastră alternative ideale – şi eventual pe modificarea alternativei ideale a oponentului.

Modul în care negociaţi are o mare importanţă

Într-o situaţie în care *există* premise pentru ajungerea la un acord, maniera în care negociaţi poate fi decisivă pentru capacitatea dumneavoastră de a obţine un rezultat favorabil. Modul în care negociaţi poate determina dimensiunea porţiei din plăcintă şi măsura în care veţi avea sau nu o relaţie bună cu oponentul. Iar dacă acesta pare să deţină toţi aşii, maniera în care negociaţi este pur şi simplu vitală. Să presupunem, de exemplu, că negociaţi o excepţie de la o regulă sau o ofertă de angajare. Realist vorbind, aveţi puţine opţiuni de rezervă dacă oponentul vă refuză cererea şi puţin de oferit dacă o acceptă. În această situaţie, abilităţile dumneavoastră de negociator sunt totul. Oricât de mică ar fi şansa dumneavoastră de succes, *modul* în care negociaţi determina măsura în care veţi putea sau nu să profiţi de ea.

„Resursele" nu sunt tot una cu „puterea de negociere"

Puterea de negociere este capacitatea de a convinge pe cineva să facă un anumit lucru. Statele Unite sunt bogate în resurse (şi deţin multe bombe nucleare), dar acest lucru nu le ajută prea mult să prevină atacurile teroriste sau să elibereze ostatici în oraşe precum Beirut. Măsura în care resursele pe care le aveţi vă conferă putere de negociere depinde de context – ca şi de persoana pe care încercaţi să o convingeţi ori de ceea ce doriţi să facă aceasta.

Nu întrebaţi cine e mai puternic

Este riscant să încercaţi să estimaţi care parte este mai puternică. Dacă ajungeţi la concluzia că sunteţi mai puternic, vă relaxaţi şi nu vă mai pregătiţi suficient. Pe de altă parte, dacă trageţi concluzia că sunteţi mai slab decât oponentul, s-ar putea să vă simţiţi descurajat şi să nu acordaţi destulă atenţie modului în care puteţi să-l convingeţi. Orice concluzie aţi trage, aceasta nu vă ajută să aflaţi care este cea mai bună cale de urmat. De fapt, puteţi face foarte mult pentru a vă spori puterea de negociere chiar dacă distribuţia resurselor este inegală. Bineînţeles că vor exista negocieri în care, cel puţin pe termen scurt, cele mai bune cărţi se află în mâna oponentului. Dar în această lume din ce în ce mai interdependentă, găsiţi aproape întotdeauna resurse şi aliaţi abili pe care un negociator perseverent îi poate folosi măcar pentru a unge unele rotiţe, dacă nu pentru a înclina balanţa puterii în favoarea sa. Nu veţi descoperi ce este posibil decât dacă încercaţi.

Uneori, oamenii par să prefere să se simtă neputincioşi şi să creadă că nimic din ce ar face nu ar influenţa situaţia. Această convingere îi face să nu se simtă responsabili sau vinovaţi de lipsa lor de acţiune. Ei evită, de asemenea, costurile încercării de a schimba situaţia – se feresc de un efort soldat cu un eşec stânjenitor. Dar chiar dacă acest sentiment ar fi de înţeles, nu trebuie trecute cu vederea rezultatele pe care ar putea să le obţină printr-o negociere eficientă. Este o atitudine defensivă şi auto-suficientă.

Cea mai bună regulă este să vă păstraţi optimismul – şi să vă îngăduiţi să vă depăşiţi limitele. Fără a irosi prea multe resurse pentru cauze pierdute, recunoaşteţi că multe lucruri merită încercate chiar dacă nu au sorţi de izbândă. Cu cât depuneţi mai mult efort pentru un anumit scop, cu atât aveţi mai multe şanse să-l îndepliniţi. Multe studii referitoare la negociere dezvăluie cu consecvenţă o corelaţie puternică între aspiraţie şi rezultat. În limitele raţionalului, merită să gândiţi pozitiv.

Puterea de negociere are multe surse

Cum vă puteţi creşte puterea de negociere? Întreaga carte este o încercare de a răspunde la această întrebare. Puterea de negociere are mai multe surse. Una este dată de un bun AIAN – o bună alternativă ideală la acordul negociat. Cu condiţia să vă faceţi crezut, este util să-i transmiteţi convingător oponentului că aveţi o alternativă mai bună. Dar şi fiecare dintre cele patru elemente ale metodei descrise în partea a doua a cărţii – oamenii, interesele, opţiunile şi criteriile obiective – este o sursă de putere de negociere. Dacă oponentul este puternic într-un domeniu, încercaţi să vă creşteţi puterea în alt domeniu. La aceste cinci surse de putere, mai adăugăm una: puterea angajamentului.

Puterea rezultă din dezvoltarea unei relaţii funcţionale între negociatori. Dacă îl înţelegeţi pe oponent şi dacă el vă înţelege, dacă recunoaşteţi emoţiile oamenilor şi-i trataţi cu respect chiar şi când au alte păreri, dacă există o comunicare clară, dar şi dorinţa de a asculta, şi dacă aspectele interumane sunt abordate direct, nu prin pretinderea unor concesii de conţinut, negocierile pot decurge lin şi pot oferi beneficii ambelor părţi. Puterea de negociere nu este un joc de sumă nulă. O putere mai mare de negociere de cealaltă parte nu se traduce neapărat printr-o putere redusă de partea dumneavoastră. Cu cât este mai bună relaţia funcţională dintre negociatori, cu atât vor fi mai capabili să se influenţeze reciproc.

În pofida părerii generale, puteţi fi avantajat de creşterea capacităţii oponentului de a vă influenţa. Doi oameni care au reputaţia meritată de a fi de încredere sunt mai capabili să se influenţeze reciproc decât cei lipsiţi de onestitate. Faptul că puteţi avea încredere în oponent îi creşte acestuia capacitatea de a vă influenţa. Dar şi dumneavoastră aveţi acest avantaj: vă puteţi implica în siguranţă în înţelegeri reciproc avantajoase.

În mod special, o bună comunicare oferă o sursă semnificativă de putere de negociere. Capacitatea de a vă modela cu măiestrie mesajul, de a asculta ce are de spus oponentul şi de a arăta că l-aţi înţeles vă poate creşte puterea de convingere. John F. Kennedy era pe drept cuvânt celebru pentru talentul său de a crea mesaje puternice: „Să nu negociem niciodată de teamă, dar să nu ne temem niciodată să negociem."[3]

Un mesaj nu trebuie să fie total lipsit de echivoc pentru a fi limpede şi eficient. În multe cazuri, faptul că-l ajutaţi pe oponent să vă înţeleagă raţionamentul – chiar dacă aveţi păreri diferite – reduce temerile, lămureşte

[3] Discurs inaugural, 20 ianuarie, 1961

neînţelegerile şi promovează rezolvarea în comun a problemelor. Gândiţi-vă la un furnizor care formulează ceea ce consideră el a fi o ofertă competitivă pentru un contract cu o companie. Reprezentanta acesteia apreciază oferta şi furnizorul, dar este îngrijorată că firma lui, care este nouă pe piaţă, nu va face faţă volumului de mărfuri cerut de compania ei. Dacă reprezentanta ar spune pur şi simplu „nu, mulţumesc" şi apoi ar plăti mai mult altei firme, furnizorul în cauză ar putea presupune că oferta sa de licitaţie nu a plăcut. Răspunsul reprezentantei nu l-ar putea lămuri că este vorba de volumul de mărfuri. Ar fi preferabil pentru amândoi dacă reprezentanta i-ar prezenta furnizorului atât interesele companiei ei, cât şi preocuparea legată de volumul de mărfuri.

O bună ascultare vă poate spori puterea de negociere prin creşterea volumului de informaţii despre interesele oponentului sau despre opţiunile posibile. Dacă înţelegeţi ce simte şi ce-l preocupă, puteţi începe să explorați atât zonele comune, cât şi divergenţele, şi puteţi concepe căi utile de colaborare în viitor. Iată un exemplu: un bărbat vârstnic, internat într-un spital generalist, a aflat de la medicii săi că va trebui să fie mutat într-o clinică de specialitate. I s-a explicat în mod repetat de ce trebuie să fie mutat, dar el refuza să plece din spitalul în care se afla. Crezând că bărbatul acţiona împotriva propriilor interese, medicii s-au gândit să-l declare iresponsabil. Totuşi, un rezident l-a luat în serios, ascultându-i cu atenţie motivele pentru care nu voia să se interneze în clinică: fusese abandonat de mai multe ori în viaţă şi că se temea că mutarea ar fi însemnat încă o abandonare. Atunci, rezidentul i-a promis că se va ocupa personal ca acest lucru să nu se producă, iar bolnavul a fost imediat de acord să plece la clinică.

Demonstrând că ascultaţi ce vă spune oponentul vă creşte capacitatea de convingere. Când se simte ascultat, devine el însuşi apt să vă asculte la rândul său. Este foarte uşor să asculţi pe cineva care spune ceva cu care eşti de acord– este mult mai dificil să asculţi lucruri cu care nu eşti de acord. Dar tocmai acesta este momentul cel mai prielnic ascultării. Ascultaţi bine înainte să vă lansaţi în atacarea celor auzite. Cercetaţi lucrurile. Asiguraţi-vă că înţelegeţi punctul de vedere al oponentului şi că şi el înţelege ce spuneţi. Odată ce se convinge că aţi înţeles ce a avut de spus, oponentul nu vă mai poate respinge un eventual dezacord ca pe o pură lipsă de înţelegere.

Puterea rezultă din înţelegerea intereselor. Cu cât înţelegeţi mai bine ce interese îl preocupă pe oponent, cu atât veţi fi mai capabil să i le satisfaceţi – cu costuri minime pentru dumneavoastră. Descoperiţi-i interesele intangibile sau ascunse care pot fi relevante. În cazul celor concrete, precum banii,

întrebați-vă ce se află dincolo de ei. („Pentru ce vor fi folosiți banii?") Uneori, chiar și pozițiile cele mai ferm afirmate sau inacceptabile reflectă interese compatibile cu ale dumneavoastră.

Iată exemplul unui afacerist care încerca să cumpere un post de radio. Acționarul majoritar dorea să-și vândă cele două treimi din post pentru o sumă rezonabilă, dar proprietarul celeilalte treimi (care era și managerul actual al postului) cerea o sumă aparent exorbitantă pentru partea sa. Afaceristul și-a mărit de mai multe ori oferta, fără rezultat, așa că începuse să se gândească să abandoneze negocierea. Până la urmă, afaceristul a cercetat mai adânc interesele celui de-al doilea acționar și a aflat că acesta nu era de fapt atât de interesat de bani cât mai degrabă de menținerea poziției lui la conducerea stației de radio. Afaceristul s-a oferit să cumpere de la el doar o parte dintre acțiuni, ca să-și rezolve problema taxelor, și să-l păstreze ca manager al postului. Omul a acceptat noua ofertă la un preț care i-a economisit afaceristului aproape un milion de dolari. Înțelegerea intereselor ascunse ale vânzătorului a amplificat semnificativ puterea de negociere a cumpărătorului.

Puterea rezultă din conceperea unor opțiuni elegante. O bună capacitate de a genera idei vă crește capacitatea de influență. După ce înțelegeți interesele părților, devine posibil (ca în exemplul cu postul de radio) să concepeți o modalitate ingenioasă de a le îmbina. Uneori, acest lucru se poate realiza și prin găsirea unei căi ingenioase de desfășurare a procesului de negociere.

Gândiți-vă la o licitație de timbre de valoare, cu oferta în plic închis. Organizatorul ar vrea ca licitatorii să ofere cea mai mare sumă posibilă pentru timbrele respective. Pe de altă parte, fiecare licitator nu dorește să plătească mai mult decât este strict necesar. În general, în cadrul unei licitații cu plic închis, fiecare participant încearcă să liciteze ceva mai mult decât consideră că vor oferi ceilalți, sumă care este adesea mai mică decât ar putea plăti. Totuși, la o vânzare de timbre, regulile impun ca persoana care câștigă licitația să cumpere timbrele la prețul *următoarei* oferte din licitație, în ordinea mărimii. Astfel, cumpărătorii pot licita în siguranță exact cât doresc să ofere pentru a obține timbrele, pentru că organizatorul garantează că *nu vor fi obligați să plătească acea sumă*. Niciun participant nu regretă că nu a licitat mai mult, iar cel care devine proprietarul timbrelor este fericit că plătește mai puțin decât suma pe care a licitat-o. La rândul lui, organizatorul este mulțumit, știind că diferența dintre cel mai mare preț și următorul este, de obicei, mai mică decât

creșterea per ansamblu a nivelului ofertelor în acest sistem, spre deosebire de alte licitații.[4]

Puterea rezultă din aplicarea unor standarde de legitimitate independente. Puteți aplica standardele de legitimitate atât ca sabie, pentru a-i convinge pe alții, cât și ca scut, ca să rezistați presiunilor de a ceda unei cereri arbitrare. („Mi-ar plăcea să vă acord un discount, dar acest preț este ferm. Este prețul pe care l-a plătit General Motors pentru același obiect săptămâna trecută; iată factura vânzării.") Așa cum un avocat își crește capacitatea de a convinge judecătorul prin identificarea precedentelor și principiilor relevante, și negociatorul își sporește puterea de negociere prin descoperirea de precedente, principii și alte criterii de corectitudine independente, ori prin descoperirea unor căi de a le prezenta elocvent și persuasiv: „Nu cer nici mai mult nici mai puțin decât le plătiți altora pentru o muncă asemănătoare" sau „Vom plăti atât cât valorează casa, dacă ne putem permite. Oferim prețul cu care s-a vândut o casă asemănătoare alături, luna trecută. Dacă nu ne puteți da un motiv bun pentru care casa dumneavoastră merită mai mult, oferta noastră rămâne fermă și neschimbată." Faptul că nu cereți mai mult decât este corect este unul dintre cele mai relevante argumente pe care le puteți avea.

Puterea rezultă din conceperea alternativei ideale la acordul negociat. Cum susțineam în capitolul 6, o metodă elementară de a crește puterea de negociere este îmbunătățirea alternativei. O alternativă atractivă este un argument puternic cu care puteți convinge oponentul că trebuie să ofere mai mult. („Firma de vizavi mi-a oferit 20 de procente peste ceea ce obțin eu în momentul de față. Mai bine rămân aici. Totuși, date fiind costurile vieții, dacă nu obțin o mărire bună în curând, va trebui să mă gândesc să plec. Ce posibilități credeți că există?")

Pe lângă îmbunătățirea pe ansamblu a alternativei ideale la acordul negociat (adică a căii pe care o aveți dacă, prin negociere, nu ajungeți la un acord), pregătiți-vă și o „micro-alternativă ideală": dacă nu ajung la nici un acord în cadrul *acestei* întâlniri, care ar fi cel mai bun final? Este util să vă formulați dinainte o replică de plecare, dacă întâlnirea nu este concludentă. („Vă mulțumesc pentru împărtășirea opiniilor dumneavoastră și pentru că

[4] Un proces similar poate fi folosit și în alte multe tipuri de decizii de finanțare, chiar și atunci când subiectul este delicat, precum decizia de amplasare a unor deșeuri radioactive. Vezi Howard Raifla, *A Hypothetical Speech to a Hypothetical Audience About a Very Real Problem*, Program on Negotiation Working Paper No. 85-5, disponibil în cadrul Program on Negotiation at Harvard Law School, Pound Hall 513, Harvard Law School, Cambridge, MA 02138, USA.

le-ați ascultat pe ale mele. Dacă decid să merg mai departe, vă voi contacta, poate cu o propunere nouă.")

Uneori este posibil, și chiar legitim, să înrăutățiți alternativa ideală a oponentului. De exemplu, un tată încerca să-și convingă fiul său să tundă peluza, oferindu-i o sumă semnificativă de bani. Dar degeaba. Până la urmă, neatent, fiul și-a dezvăluit alternativa ideală: „păi nici nu-i nevoie să tund iarba ca să fac rost de bani, fiindcă-ți las portofelul pe noptieră în fiecare week-end... „ Ca urmare, tatăl a modificat rapid alternativa ideală a fiului, nemailăsându-și portofelul pe noptieră și făcându-și cunoscută dezaprobarea față de gestul fiului de a lua bani fără să ceară voie; așa că fiul a început să tundă iarba din grădină.

Tactica de a înrăutăți alternativa ideală a oponentului poate fi folosită pentru a constrânge sau a exploata, dar în același timp poate să asigure un rezultat corect. Îmbunătățirea alternativei proprii și deteriorarea percepției oponentului asupra celei proprii sunt metode vitale de creștere a puterii de negociere.

Puterea rezultă din asumarea unui angajament atent definit. Merită atenția noastră încă o sursă de putere de convingere: asumarea angajamentului. Puteți folosi această sursă în trei moduri: vă angajați la ceea ce veți face, de exemplu, avansând o ofertă fermă; vă asumați, cu precauție, un angajament negativ, referitor la ceea ce *nu* veți face; exprimați în mod clar ce angajamente ați vrea să-și asume oponentul.

Afirmați clar ce veți face. O modalitate de a vă întări puterea de negociere este să faceți o ofertă fermă exact la momentul potrivit. O ofertă fermă înseamnă să avansați o opțiune pe care o *acceptați*, clarificând în același timp și că acceptați discuții asupra altor opțiuni. Dacă doriți să convingeți pe cineva să accepte un post, nu vă mărginiți doar să vorbiți despre asta, ci faceți-i oferta. Lansând o ofertă, renunțați la șansa de a negocia niște termeni mai buni, dar câștigați simplificându-i oponentului procesul decizional. Pentru a ajunge la acord, tot ce are de spus este „da".

Prezentarea unei oferte privind ceea ce veți face dacă oponentul este de acord cu termenii pe care îi propuneți este o modalitate de a înlătura teama acestuia că ar putea intra pe o pantă alunecoasă. Fără o ofertă clară, chiar și o situație dureroasă poate părea preferabilă în raport cu acceptarea unor condiții „cu ochii închiși", mai ales dacă oponentul se teme că orice indicație favorabilă vă va încuraja să cereți mai mult. În 1990, Consiliul de Securitate al Națiunilor Unite a încercat să influențeze Irakul să se retragă din Kuwait prin impunerea

unor sancțiuni. Rezoluțiile consiliului îi solicitau clar Irakului să se retragă, dar *nu* menționau dacă, ulterior, sancțiunile vor fi ridicate. Dacă Saddam Hussein considera că sancțiunile urmau să fie menținute și după retragerea din Kuwait, atunci, oricât ar fi fost de supărătoare, acestea nu-i ofereau niciun stimulent s-o facă.

Cu cât oferta este mai concretă, cu atât este mai convingătoare. Astfel, o ofertă scrisă poate fi mai credibilă decât una orală. (Cunoaștem un agent imobiliar căruia îi plac clienții care fac oferta punând pe masă un morman de bancnote de o sută de dolari.) De asemenea, puteți face din ofertă o oportunitate temporară, indicând momentul și modul în care va expira. De exemplu, preluarea mandatului de către președintele Reagan, în 1981, crea o astfel de oportunitate pentru negocierile asupra eliberării diplomaților americani luați ostatici în Iran. Iranienii nu voiau să reînceapă negocierea cu o nouă administrație americană.

În unele cazuri, puteți clarifica ceea ce veți face dacă oponentul nu vă acceptă propunerea. Este posibil ca acesta să nu înțeleagă ce consecințe ar avea pentru el alternativa dumneavoastră ideală. („Dacă nu avem căldură în seara asta, o să sun la linia de urgență a Ministerului Sănătății. Știți că proprietarul riscă o amendă de 250 de dolari pentru încălcarea statutului?")

Gândiți-vă să vă angajați la ceea ce nu veți face. Uneori, puteți convinge oponentul să accepte o ofertă mai bună decât alternativa sa ideală, afirmând că nu puteți sau nu vreți să oferiți mai mult („dacă vă convine bine, dacă nu, nu"). Aici nu numai că faceți o ofertă, ci vă angajați să nu o schimbați. Așa cum am spus în capitolul 1, blocarea într-o poziție presupune costuri semnificative; blocarea timpurie limitează comunicarea și prezintă riscul de a deteriora relația, făcându-l pe oponent să se simtă ignorat și presat. Riscul de a vă bloca pe o anumită poziție este însă mai mic dacă înțelegeți deja interesele oponentului și dacă ați explorat o serie de opțiuni reciproc avantajoase; în plus, relația cu oponentul are mai puțin de suferit dacă există motive credibile, independente de voința dumneavoastră, care să vă justifice rigiditatea.

La un numit moment dat, probabil că mutarea cea mai indicată este să puneți o ofertă finală pe masă și să nu renunțați la ea. Acest gest tinde să-l influențeze pe oponent înrăutățindu-i micro-alternativa ideală. Dacă spune nu, înseamnă că nu mai este deschis la posibilitatea ajungerii la un acord mai bun cu dumneavoastră.

Arătați clar ce doriți să facă oponentul. Merită să vă gândiți foarte bine la termenii *exacți* ai angajamentului pe care vreți ca oponentul să și-l asume,

pentru ca cererea dumneavoastră să aibă sens. A-i spune cuiva „Susan, promite-mi că nu mă mai întrerupi *niciodată* când vorbesc la telefon" s-ar solda cu un dezastru dacă Susan ar respecta *literal* promisiunea într-o situație de urgență. Evitați angajamentele neglijat formulate, sau prea largi, care nu-l obligă pe oponent, care omite informații esențiale sau care nu este operațional.

În special când doriți ca oponentul *să facă* ceva, clarificați ce anume doriți să facă. Altfel ar putea să nu facă nimic, sau să facă mai mult decât e obligat. În toamna lui 1990, de exemplu, capacitatea SUA de a-l influența pe Saddam Hussein a fost subminată de ambiguitatea condițiilor care le-ar fi convenit americanilor. La diferite momente, retragerea trupelor irakiene din Kuwait, distrugerea facilităților nucleare irakiene, distrugerea capacităților militare irakiene și îndepărtarea lui Saddam Hussein păreau a fi, toate, scopurile americanilor.

Profitați cât mai mult de puterea dumneavoastră

Pentru a profita cât mai mult de puterea pe care ați putea să o aveți în negociere, folosiți fiecare dintre sursele de mai sus în armonie cu celelalte. Negociatorii își caută uneori cea mai evidentă sursă de putere și încearcă să o folosească numai pe aceea. De exemplu, dacă un negociator are o puternică alternativă ideală la acordul negociat, o prezintă oponentului, amenințând că părăsește discuția dacă nu i se acceptă ultima ofertă. Această manevră îi diminuează însă puterea de convingere provenită din argumentația referitoare la corectitudinea ofertei. Dacă doriți să vă comunicați alternativa ideală, este preferabil să o faceți într-un mod care respectă relația cu oponentul, să lăsați deschisă posibilitatea comunicării bilaterale, să subliniați legitimitatea ultimei dumneavoastră oferte, să sugerați modul în care acea ofertă satisface și interesele lui și așa mai departe. Impactul total al acestui tip de putere de negociere este mai mare dacă fiecare element este folosit într-o manieră care le susține pe celelalte.

În același timp, veți fi mai eficient ca negociator dacă credeți în ceea ce spuneți și în ceea ce faceți. Indiferent cum vreți să folosiți ideile din această carte, nu o faceți ca și cum ați purta hainele altcuiva. Tăiați și croiți ceea ce spunem noi până când ajungeți la o abordare care vi se pare corectă și comodă. Probabil veți avea nevoie de exercițiu și de o perioadă de adaptare, care nu va fi prea confortabilă, dar până la urmă veți reuși să vă maximizați puterea de negociere: credeți în ceea ce spuneți și spuneți ceea ce credeți.